



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Artes

Maestría en Diseño y Dirección de Arte

Integración de metodologías de innovación para el proceso de emprendimiento gastronómico.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Diseño y Dirección de Arte

Autora:

Cristina Elizabeth Vásquez Alarcón

010463786-3

criseli.vas@gmail.com

Directora:

Mgtr. Adriana Lucía Quizphi Salamea

010443267-9

Cuenca, Ecuador

13/05/2021

RESUMEN

La integración de metodologías de innovación para el proceso de emprendimiento gastronómico, desarrolla un camino para la puesta en marcha de un negocio. Ayuda a aquellas personas a buscar una diferenciación y crear productos o servicios con propuesta de valor. Para el desarrollo de este proyecto se usó herramientas de metodologías de innovación, enfocadas en el pensamiento de diseño, pero principalmente se trabajó con *lean startup* y *design sprint*.

Para lograr el objetivo de crear el kit de herramientas metodológicas para negocios gastronómicos innovadores, como primer punto se definió el estado actual de estos emprendimientos a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, después se estudió las metodologías de innovación a profundidad, se diseñó el prototipo del kit y se finalizó validando con aquellos que empiezan su proceso de puesta en marcha del negocio. De acuerdo al *feedback* recogido del usuario, se decidirá que acciones se van a llevar a cabo para acercarse a la solución que encaja con las necesidades y deseos del emprendedor.

Palabras clave:

Emprendimiento. Innovación. Gastronomía.



ABSTRACT

The integration of innovation methodologies for the gastronomic entrepreneurship process, develops a path for those who want to start a business. It helps people to find differentiation and create products or services with a value proposition. Different tools of innovation methodologies were used for the development of this project, but mainly with lean startup and design sprint.

To achieve the objective of creating the methodological toolkit for innovative gastronomic businesses, we first analyzed the current state of these ventures through qualitative and quantitative research. Then the innovation methodologies were studied in depth, the prototype of the kit was designed and it was finalized by validating the process with those who start their business. According to the feedback from the user, it will be decided what actions will be carried out to get closer to the solution that fits the needs and desires of the entrepreneur.

Key words

Entrepreneurship. Innovation. Gastronomy.



ÍNDICE

Resumen	II
----------------------	-----------

Abstract	III
-----------------------	------------

Índice	IV
---------------------	-----------

Cláusula de propiedad intelectual.....	Error! Bookmark not defined.
---	-------------------------------------

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el repositorio institucional	Error!
Bookmark not defined.	

Introducción	1
---------------------------	----------

<i>Objetivos.....</i>	5
------------------------------	----------

<i>Metodología.....</i>	5
--------------------------------	----------

<i>Marco teórico.....</i>	6
----------------------------------	----------

Metodologías de innovación.....	6
---------------------------------	---

Metodología Design sprint	7
---------------------------------	---

Metodología Lean startup	7
--------------------------------	---

Emprendimiento	8
----------------------	---

Importancia del emprendimiento en la economía.....	8
--	---

Gastronomía.....	9
------------------	---

Capítulo 1	10
-------------------------	-----------

<i>Estado actual de las microempresas</i>	10
--	-----------

1.1. Emprendimiento	10
---------------------------	----

1.2. Gastronomía.....	11
-----------------------	----

1.3. Investigación cuantitativa	13
---------------------------------------	----

1.3.1. Análisis de los emprendimientos gastronómicos de Cuenca en cuanto a su ciclo de vida.....	14
--	----

1.3.2. Análisis de los emprendimientos gastronómicos de Cuenca en cuanto a su categoría.....	18
--	----

1.4. Investigación cualitativa	28
--------------------------------------	----

1.4.1. Problema de decisión.....	29
----------------------------------	----



1.4.2. Características de la investigación.....	29
1.4.3. Objetivos de la investigación.....	29
1.4.4. Investigación secundaria.....	29
1.4.5. Entrevistas a profundidad	32
Capítulo 2	36
<i>Metodologías de innovación.....</i>	<i>36</i>
2.1. Design sprint.....	36
2.1.1. Lunes: Definir el problema.....	37
2.1.2. Martes: Búsqueda de soluciones.....	38
2.1.3. Miércoles: Toma de decisiones	39
2.1.4. Jueves: Prototipar	40
2.1.5. Viernes: Prueba.....	41
2.2. Lean startup	42
2.2.1 Ver	43
2.2.2. Dirigir	44
2.2.3. Acelerar	48
2.3. Estudio de casos.....	51
2.3.1. Share foods (caso de design sprint)	52
2.3.2. Kohala marketing (caso de lean startup)	52
Capítulo 3	54
<i>¿Cómo empezar el emprendimiento gastronómico?</i>	<i>54</i>
3.1. Síntesis de la información.....	54
3.2. Problema.....	57
3.3. Ideación	58
3.3.1. Ideas de lo que se quiere proyectar.....	59
3.4. Prototipo	61
3.4.1. Hojas de trabajo	61
3.4.2. Producción del kit.....	109
Capítulo 4	120
<i>Validación</i>	<i>120</i>
4.1. Validación del prototipo	120



4.1.1. Sesión #1 – Idea de negocio	121
4.1.2. Sesión #2 – Investigación	121
4.1.3. Sesión #3 – Experimento	122
4.1.4. Sesión #4 – Cliente	122
4.1.5. Sesión #5 – Modelo de negocio.....	123
4.2. Resultados.....	123
4.2.1 Sesión #1 – Idea de negocio	123
4.2.2. Sesión #2 – Investigación	125
4.2.3. Sesión #3 – Experimento	127
4.2.4. Sesión #4 – Cliente	128
4.2.5. Sesión #5 – Modelo de negocio.....	129
Conclusiones.....	131
Recomendaciones.....	135
Anexos.....	XI
<i>Preguntas base para la entrevista a profundidad.....</i>	<i>XI</i>
<i>Entrevista a Roberto Mora Fundador de “El Mercado”</i>	<i>XII</i>
<i>Entrevista a Pablo Villalta Fundador de “El Distrito”</i>	<i>XV</i>
<i>Entrevista a Gustavo Lloret Co-Fundador de “Cuchisuco”</i>	<i>XX</i>
<i>Entrevista a Mateo Campoverde Fundador de “Green healthy food”</i>	<i>XXIII</i>
<i>Guía rope.....</i>	<i>XXVI</i>
Bibliografía.....	XXVIII



Lista de figuras

FIGURA 1. CICLO DE VIDA DEL EMPRENDIMIENTO CUENCA.....	15
FIGURA 2. EMPRENDIMIENTOS CERRADOS.	16
FIGURA 3. EMPRENDIMIENTOS CUENCANOS SEGÚN SU CATEGORÍA.....	19
FIGURA 4. ESPECIALIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES CUENCANOS.	20
FIGURA 5. ESPECIALIZACIÓN DE LAS CAFETERÍAS CUENCANAS.....	21
FIGURA 6. ESPECIALIDAD DEL CATERING DE CUENCA.	22
FIGURA 7. ESPECIALIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE DELIVERY EN CUENCA.	23
FIGURA 8. ESPECIALIDAD DE LOUNGES EN CUENCA.	24
FIGURA 9. ESPECIALIDAD DE LAS PANADERÍAS EN CUENCA.....	25
FIGURA 10. ESPECIALIDAD DE TENTEMPÍ EN CUENCA.....	26
FIGURA 11. TIENDAS ESPECIALIZADAS EN PRODUCTOS GASTRONÓMICOS EN CUENCA.....	27
FIGURA 12. ERRORES AL EMPRENDER.....	55
FIGURA 13. PROPUESTA DEL PERSONAJE.....	60
FIGURA 14. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.	65
FIGURA 15. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	67
FIGURA 16. DIFERENCIACIÓN.....	69
FIGURA 17. SECTORES POTENCIALES.	72
FIGURA 18. ANÁLISIS CON EXPERTOS.....	74
FIGURA 19. USUARIO FINAL.....	76
FIGURA 20. ORGANIZAR LA INFORMACIÓN.....	78
FIGURA 21. SUPOSICIONES.....	80
FIGURA 22. INDICADORES.	82
FIGURA 23. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....	85
FIGURA 24. MEDIR.	87
FIGURA 25. PIVOTEAR.....	90
FIGURA 26. NUEVA SUPOSICIONES.....	92
FIGURA 27. PERSONA.	95
FIGURA 28. PROPUESTA DE VALOR.	97
FIGURA 29. MAPA.....	100
FIGURA 30. MODELO PILOTO.....	103
FIGURA 31. CADENA DE VALOR.	106
FIGURA 32. BRIEF.	108
FIGURA 33. PALETA PRINCIPAL.....	109
FIGURA 34. PALETA DE COLORES SECUNDARIOS.....	110
FIGURA 35. TIPOGRAFÍA GROBOLD.....	111
FIGURA 36. ALEGREYA SANS BLAK.....	111
FIGURA 37. ALEGREYA SANS BLACKITALIC.....	112



FIGURA 38. ALEGREYA SANS BOLD.....	112
FIGURA 39. ALEGREYA SANS MEDIUM	113
FIGURA 40. PORTADA DEL LIBRO DE REGLAS.....	114
FIGURA 41. INTRODUCCIÓN AL LIBRO DE REGLAS.....	114
FIGURA 42. DIAGRAMACIÓN DE CADA FASE EN EL LIBRO DE REGLAS	115
FIGURA 43. DIAGRAMACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE LAS HOJAS DE TRABAJO EN EL LIBRO DE REGLAS.....	115
FIGURA 44. MOCKUP DE LA CAJA.....	117
FIGURA 45. MOCKUP DE LAS WORKSHEETS	118
FIGURA 46. MOCKUP DEL LIBRO DE REGLAS.....	119
FIGURA 47. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE LA SESIÓN #1	125
FIGURA 48. DESARROLLO DE LA SESIÓN #2	126
FIGURA 49. DESARROLLO DE LA SESIÓN #3	128
FIGURA 50. DESARROLLO DE LA SESIÓN #4	129
FIGURA 51. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE LA SESIÓN #5	130



Cláusula de Propiedad Intelectual

Cristina Elizabeth Vásquez Alarcón, autora del trabajo de titulación “Integración de metodologías de innovación para el proceso de emprendimiento gastronómico.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 13 de mayo del 2021

Cristina Elizabeth Vásquez Alarcón

C.I: 0104637863



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Cristina Elizabeth Vásquez Alarcón en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Integración de metodologías de innovación para el proceso de emprendimiento gastronómico.", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 13 de mayo del 2021



Cristina Elizabeth Vásquez Alarcón

C.I: 0104637863



INTRODUCCIÓN

En el 2017, se realizó un estudio en el que un total de tres millones de adultos empezaron el proceso de puesta en marcha de un negocio o poseían uno con menos de 42 meses de antigüedad (emprendimiento nuevo), lo que representaba el 29,6% de la población entre 18 y 64 años. Sin embargo, existen muchas dificultades para que el emprendimiento supere la barrera de los tres meses de operación. (Mercurio, 2018). La mayoría de emprendimientos que se crean en Ecuador son bares, restaurantes y distribuidores de alimentos y bebidas y se ha visto que tienen problemas para crear un producto o servicio con un valor agregado que pueda crecer en el mercado. Una de las razones es que no lo desarrollan de manera formal y se lo toman a la ligera. La creación de cualquier emprendimiento consta de procesos que se deben seguir y lastimosamente, en Ecuador, los emprendedores solo van a la suerte.

Este proyecto plantea ayudar a las microempresas a resolver: ¿cómo crear valor agregado e innovación en los emprendimientos gastronómicos que no están teniendo un crecimiento sostenible? Dentro de este cuestionamiento existen problemas específicos.

¿Por qué los emprendimientos en Ecuador, en este caso Cuenca, no son sostenibles en el tiempo?

El financiamiento y la falta de rentabilidad son las mayores razones de cierre, (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samnieto, & Izquierdo, 2017) es por esto que se puede llegar a simplificar que el emprendimiento no realizó proyecciones adecuadas con números reales, o que el estudio de mercado no fue realizado o no se hizo correctamente. La competencia también es una razón de la falta de rentabilidad, debido a que absorbe la cuota de mercado, impidiendo al emprendimiento generar ventas adecuadas para mantenerse.

Pueden existir varias razones para la creación de proyecciones incorrectas y no hacer un estudio de mercado. La primera es que normalmente las personas se enamoran de sus ideas

y se proponen a que el proyecto funcione; esto lleva a operar con indicadores vanidosos y no los que funcionan realmente. Por otro lado, puede que simplemente no hayan realizado un estudio de mercado y se empezó el emprendimiento solo con motivación, esperanza y sobre todo la necesidad (59% casos de los nuevos negocios) (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samnieto, & Izquierdo, 2017). Esto se da por falta de conocimiento.

La competencia impide generar ventas al nuevo emprendimiento, debido a que esta no tiene una diferenciación, ni valor agregado que haga que el consumidor la prefiera. Según el estudio de Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samnieto, & Izquierdo, realizado en el 2017, se muestra que en promedio un 80% de los propietarios de negocios, indican que ninguno de sus clientes percibe sus productos o servicios como nuevos o novedosos.

Las metodologías de innovación han sido creadas para que se adapten a las necesidades de varios proyectos, centrándose en un objetivo específico. Realizar cualquiera de estas metodologías es un trabajo intenso que combina procesos de diseño con los métodos científicos para crear una filosofía ágil (Banfield, Lombardo, & Wax, 2015). En el caso de la metodología *design sprint*, como dice Jake Knapp creador de la misma: “Los sprints ofrecen un camino para resolver grandes problemas, para probar nuevas ideas, para realizar más trabajo y para hacerlo más de prisa”. Esta metodología fue creada en el 2010 por Google Ventures después de haber estudiado cientos de estrategias de *User Research* y *Design Thinking*.

Estas metodologías se han aplicado en varios lugares del mundo y se han popularizado durante los últimos años por su efectividad. Proyectos que normalmente se realizaban en meses o años y con riesgo a que no funcionen, se los ha reducido al tiempo planificado, finalizando con un prototipo y pruebas para conocer si sería factible aplicar o no el emprendimiento.

De acuerdo a los datos e información anteriormente mencionados, se ha decidido buscar una solución creativa ideando un prototipo de un kit de herramientas para mejorar la innovación en los emprendimientos gastronómicos de Cuenca. Se necesita más formalidad en los nuevos negocios que se abren en Ecuador y sobre todo que sean a largo plazo.

Anteriormente se han creado varios kits o manuales para emprender, construir equipos, implementar la identidad de una marca y levantar una estrategia de negocios. Sin embargo, por la infoxicación que existe, los emprendedores se encuentran más perdidos sin saber por dónde empezar y con un entendimiento muy vago debido a que la mayoría de estas guías se enfocan en explicar un proceso, no en ir desarrollando conjuntamente con los que necesitan la información.

El trabajo del director de arte es relevante en este proceso, debido a que no solo recoge datos e información para la creación del prototipo, sino que trabaja como un estratega para diseñar el prototipo de un proceso que se adapte a la necesidad del emprendedor. Estudia el comportamiento del usuario durante la validación para detectar las falencias y mejorar el diseño.

Para que este proyecto de manera creativa, logre conseguir el objetivo de desarrollar herramientas metodológicas en negocios innovadores del área gastronómica, se lo ha dividido en 4 capítulos. En el primero se definirá el estado actual de los emprendimientos gastronómicos, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa de aquellos con presencia digital. Así se va a obtener indicadores que muestren en promedio cuánto tiempo han sido sostenibles y cuál es la tendencia a la que se están inclinado en cada categoría.

Posterior a este, en el segundo capítulo, se estudiará profundamente las teorías que se usarán para el desarrollo del proceso; se investiga y se analiza casos de éxito relacionados al tema gastronómico para asegurar que las metodologías funcionan en esta industria.



Como tercer capítulo, se creará el proceso enfocado en mantener al emprendedor en actividad, mientras se va explicando los pasos a seguir para crear innovación. Se diseñará hojas de trabajo de acuerdo a cada actividad para que facilite el entendimiento y se propondrá ideas de conceptos para cuando pase a fabricarse.

Para finalizar, se testeará el prototipo del proceso que se desarrolló para encontrar errores que se deben arreglar y cambios para mejorar. Se recolectará toda la información de la experiencia de los emprendedores que realizaron el experimento para saber si el proceso que se propone funciona.

OBJETIVOS

En este proyecto se ha planteado un objetivo general que busca desarrollar herramientas metodológicas para crear negocios innovadores en el área gastronómica. Consta de 4 objetivos específicos:

- Definir el estado actual de los emprendimientos gastronómicos a través de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Estudiar y entender las metodologías de innovación a profundidad.
- Diseñar el prototipo de un kit de herramientas de innovación para la planificación de emprendimientos gastronómicos.
- Validar el prototipo y con la retroalimentación del usuario para elegir que aspectos mejorar.

METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos se ha seguido el proceso de las 5 fases de la metodología *design thinking* (empatizar, definir, idear, prototipar y testear). Para la fase de empatía se ha realizado una investigación con enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa). Cuantitativa, debido a que va a determinar el estado actual de los emprendimientos con una muestra probabilística que ayuda a explicar y señalar numéricamente que porcentaje de emprendimientos se mantienen en el tiempo. Cualitativa, porque busca entender y comprender el comportamiento y pensamiento de los emprendedores, lo cuales son variables psicológicas con muestras no probabilísticas.

En cuanto al diseño de la metodología, la investigación cuantitativa es no experimental debido a que las variables estudiadas permanecen intactas. Por la parte de la investigación cualitativa se realizan entrevistas a profundidad en las que, el diseño metodológico, fue la Investigación-acción debido a que no hubo participación por parte del autor, sin embargo, en la segunda parte de la investigación cualitativa, cuando ya se indagó más en el problema, el

diseño metodológico cambia a ser una Investigación-acción-participación, por la razón que el autor forma parte del contexto de recolección de información para hacer mejoras en el prototipo que se propone como proyecto final.

Respecto a la recolección de datos, se tomó en cuenta la triangulación de la investigación, en la que se debe tener mínimo 3 métodos para que la información sea confiable. En este proyecto la data para esta investigación se obtiene por medio de encuestas, entrevistas y *tests* (al final para validar si el prototipo funciona o es un fracaso).

El alcance de la investigación será exploratorio. A pesar de tener mucha información de procesos de emprendimiento y carreras completas dedicadas a este tema, las metodologías de innovación aplicadas son relativamente nuevas y en la ciudad de Cuenca han sido muy poco indagadas en el área gastronómica.

Las siguientes fases de la metodología *design thinking* corresponden al desarrollo y validación del prototipo.

MARCO TEÓRICO

METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN

Al involucrar e integrar metodologías de innovación, es preciso definir metodología como: “El estudio del método, es decir, el procedimiento para adquirir nuevos conocimientos” (Alonso, 2013).

Las metodologías ayudan a disminuir las incertidumbres al ofrecer los procedimientos, formatos, roles y funciones que se necesitan para lograr el objetivo. Por otro lado, la innovación responde a sistemas complejos adaptativos de múltiples opciones donde no se espera la existencia de métodos debido a que es algo nuevo.

La innovación ha sido una palabra muy debatida y utilizada por los últimos años, siempre se la relaciona con inventar. Sin embargo, las definiciones que se creen mas efectivas para el desarrollo de este proyecto son las de Freeman, quién dice que: “La innovación es el

proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, proceso o un sistema.” Por otro lado, se dice que: “La innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado” (INACAP, 2018). Para finalizar la definición de Schumpeter, dice que la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo bien o de una clase de bienes; de un nuevo método de producción aún no experimentado; la apertura de un nuevo mercado de un país, tanto si el mercado existía como si no; la adopción de una nueva fuente de suministro de materias primas (la fuente) y la implantación de una nueva estructura de mercado.

Innovar es adaptarse y generar valor. En la actualidad estos procesos ocurren desde la perspectiva de la innovación abierta, lo que quiere decir que existen procesos de diálogo, comunicación e influencia mutua entre el interior y el exterior del emprendimiento.

METODOLOGÍA DESIGN SPRINT

El *design sprint* es una metodología ágil creada por Jake Knapp en el 2010 y actualizada en el 2018. El proceso se divide en 5 fases con tiempo limitado. El objetivo de un *sprint* es resolver problemáticas y validar soluciones en muy corto tiempo, sin embargo, esta metodología presenta un modelo lineal en el que parte de un propósito y busca encontrar una solución a través de la observación del testeo de un prototipo.

Este concepto y metodología es muy importante para el desarrollo del proyecto, por esta razón en el capítulo 2 se profundiza adecuadamente los conceptos necesarios respecto a esta metodología.

METODOLOGÍA LEAN STARTUP

El *lean startup* es una metodología creada por Eric Ries en el 2011. Es una metodología de diseño de negocio que usa diferentes técnicas para lograr diseñar y validar negocios viables.

Se trata de una metodología que se emplea para construir producto en relación a un mercado. (Müller, 2012)

Al igual que la metodología sprint, esta es imprescindible para el proyecto, por esta razón se ha dedicado un capítulo completo para comprender su proceso y cómo funcionan.

EMPENDIMIENTO

Emprender tiene muchos significados. De manera muy general la RAE en el 2014 lo define como: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.” Para este proyecto la definición que se considera importante tener presente para este proyecto es la de Ries en el 2011 como creador de la metodología *Lean startup*. Un emprendimiento: “Es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo las condiciones de incertidumbre extrema.”

IMPORTANCIA DEL EMPENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA

El emprendimiento es importante por varias razones, desde promover el cambio social hasta impulsar la innovación. Con frecuencia se piensa en los empresarios como activos nacionales que deben cultivarse, motivarse y remunerarse en la mayor medida posible. Los grandes emprendedores tienen la capacidad de cambiar la forma en que se vive y se trabaja a nivel local y nacional. Los emprendimientos crean puestos de trabajo y contribuyen a una economía en crecimiento. La importancia del espíritu empresarial no debe subestimarse.

El emprendimiento es realmente importante para la economía porque es el activador del sistema económico, actuando como intermediario entre quienes ofrecen capital y trabajo y quienes demandan bienes y servicios. El empresario transforma, o cambia, los factores de producción (capital y trabajo) en un producto apto para satisfacer las necesidades del consumidor. Entonces se puede decir que el emprendedor realiza una función creativa de riqueza.



GASTRONOMÍA

La gastronomía estudia cómo las personas están conectadas con su alimentación. Ha sido importante especificar “gastronomía” porque a pesar de que son alimentos, en este proyecto se consideran los alimentos que no se realizan en producciones masificadas. Al decir industria gastronómica, se hace referencia a algo más artístico y no un fordismo.

La gastronomía es “el conocimiento razonado de cuanto al hombre se refiere en todo lo que respecta a la alimentación. Tiene por objeto velar por la conservación del hombre empleando los mejores alimentos.” (Ministerio de educación de España, 2002)

La comida es aquello que cubre una necesidad esencial: alimentarse, nutrirse. La gastronomía en cambio es el arte del buen comer. En la actualidad, se ha pasado de una acción que cubre una necesidad a otra que satisface un deseo, un placer. Y esto es lo que se busca en un emprendimiento gastronómico innovador.

CAPÍTULO 1

ESTADO ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS

1.1. EMPRENDIMIENTO

Hablar sobre emprendimiento es hablar sobre el desarrollo de un proyecto. Si se analiza la palabra desde su nacimiento es definida como la reventa de productos para la generación de utilidad. Al detallarla con palabras propias, el emprendimiento es la puesta en marcha de una idea en la cual se puede observar un potencial de generar ingresos.

Una definición realizada por los hermanos González (2019) afirma que:

Emprender es el acto que transforma los recursos con miras a crear la riqueza. Es el arte de transformar una idea en realidad. Es la capacidad de compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la aptitud de buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas. (p. 21)

Después de empezar un negocio se espera que tenga una larga vida en el mercado, sin embargo, esto no es posible si la empresa no se rediseña para adaptarse a los cambios que se van presentando.

Se considera importante recalcar que un emprendimiento no se relaciona en cuanto al tamaño de la empresa que se vaya a crear. Es decir, un emprendimiento puede ser una microempresa, *pyme* o macroempresa. De igual manera se puede incluir un emprendimiento dentro de una empresa ya consolidada, con el nombre de intraemprendimiento, que es el desarrollo de un proceso nuevo dentro de la empresa.

Poner en marcha un negocio requiere un conocimiento del mercado para tener una mayor certeza de llegar al objetivo. Para este proyecto se analizó el estado actual de los emprendimientos gastronómicos, los cuales se van a clasificar según su ciclo de vida.

Un ciclo de vida es un proceso que se empieza con el nacimiento y termina con la muerte, en este caso el ciclo de vida de una empresa funciona de la misma manera que el de un producto. Para Philip Kotler (2003) el ciclo de vida consta de 5 etapas, las cuales son:

1. Desarrollo: en esta etapa se desarrolla la idea.
2. Introducción o emprendimiento naciente: el momento en el que se lanza al mercado hasta los tres meses de funcionamiento.
3. Crecimiento o nuevo emprendimiento: aceptación en el mercado, aquellos emprendimientos que tienen menos de dos años de funcionamiento.
4. Madurez o emprendimientos maduros: emprendimientos con tres a seis años de funcionamiento.
5. Decadencia o rediseño: emprendimientos con seis años o más de funcionamiento.

1.2. GASTRONOMÍA

Actualmente el concepto de gastronomía abarca una serie de características y servicios adicionales a aquellos que se relacionan solo con la comida. Se la define como: “Un conjunto de creaciones, que emanan de una comunidad cultural, fundado en la tradición y por el que un grupo social reconoce su identidad” (Ciallella, 2016, p. 35).

La gastronomía es parte de la cultura de una región y refleja la comida de cada sector. En esta influyen muchas variables como la historia, los productos disponibles, costumbres y creatividad.

Un emprendimiento gastronómico es una industria en la que se encuentra una gran competencia, es por esto que cada negocio debe tener personas cada vez más capacitadas para llevarlo a cabo. Emprender en esta área no solo requiere saber cocinar, se debe entender cómo funciona el mercado, tener un concepto y estructurar bien los costos.

Para comprender la investigación que se ha elaborado, es necesario entender la división que se realiza según la categoría del emprendimiento. La categorización se ha dividido considerando los emprendimientos que producen o brindan servicios relacionados a la industria gastronómica. Se realizó de la siguiente manera:

- **Restaurante:** Espacio físico con capacidad de diez o más personas. Se ofrecen alimentos a la hora del almuerzo y cena.
- **Cafetería:** Espacio físico con capacidad mínima de cinco personas. Contiene un bar, mesas en las que se sirven café, bebidas y ciertos alimentos. Se ofrecen desayunos.
- **Catering:** Servicio de suministro de comidas preparadas para un grupo de personas. No requiere de un espacio físico ni una especificación en el tipo de alimentos.
- **Panaderías:** Espacio físico en el que se elabora y/o se vende pan o productos de repostería.
- **Lounge:** Lugar físico en el que se ofrecen diferentes tipos de coctelería o alcohol, y además una variedad de alimentos.
- **Tentempié:** Lugar físico en el que se ofrece una pequeña cantidad de alimentos que se consumen entre comidas principales.
- **Delivery:** Emprendimiento gastronómico en el cual se ofrece comida al lugar que el cliente requiere.
- **Tienda:** Ofrecen productos específicos relacionados a su concepto principal.
- **Asesoría:** Emprendimientos gastronómicos en los cuales ayudan al cliente en temas relacionados con la comida.
- **Patio de comidas:** Espacio físico en el que se encuentran varios puestos de comida.
- **Club:** Espacio físico en el que se escucha y baila música grabada, y se consumen bebidas y comida.

1.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Para definir el estado actual del emprendimiento gastronómico, se realizó una búsqueda de información. Se elaboró una lista de 624 negocios que se han encontrado en la red de internet, ya sean en redes sociales, páginas web propias de la marca o en la página de *Trip advisor*. No se considera la frecuencia de actividades que realizan en la misma.

Para saber si la muestra es representativa, se partió desde la información que se ha mencionado en la introducción de este trabajo. La *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador*, en el 2017 brinda datos que 3 millones de ecuatorianos empezaron el proceso de puesta en marcha de un negocio (la mayoría son informales). Es muy claro que no todos estos corresponden a negocios gastronómicos y además son a nivel nacional, lo que significa que no todos pertenecen a la ciudad de Cuenca. Es por esto que para definir una muestra que valide la confianza de los datos, se ha decidido filtrar la información con datos encontrados:

- 3,000,000 emprendimientos generales a nivel nacional.
- Cuenca representa el 4% de la población de Ecuador (INEC, 2017).

El 4% de 3,000,000 corresponde a 120,000.

- La industria gastronómica representa el 9% de la producción nacional (INEC, 2011).

El 9% de 120,000 corresponde a 10,800.

Se aplicó la fórmula de población finita para calcular el tamaño de la muestra con los siguientes datos:

- Población finita = 10,800 emprendimientos.
- Nivel de confianza = 95%.
- Margen de error = 5.
- Tamaño de la muestra = 371.

Para asegurar que los datos sean confiables, además se realizó otra investigación en la que se encontró el número de establecimientos económicos que hay en la ciudad de Cuenca y se encontró con:

- 28,910 establecimientos económicos (El Mercurio, 2020).
- La industria gastronómica representa el 9% de la producción nacional (INEC, 2011).

El 9% de 28,910 corresponde a 2,602 emprendimientos.

Se volvió a aplicar la fórmula de población finita para calcular el tamaño de la muestra con los siguientes datos:

- Población finita = 2,602 emprendimientos.
- Nivel de confianza = 95%.
- Margen de error = 5.
- Tamaño de la muestra = 33.

A pesar de tener dos escenarios bastante diferentes, en ambos casos se tienen números cercanos como respuesta. Por esto se ha decidido tomar una muestra de 624 emprendimientos para aumentar el nivel de confianza de la investigación.

1.3.1. ANÁLISIS DE LOS EMPRENDIMIENTOS GASTRONÓMICOS DE CUENCA EN CUANTO A SU CICLO DE VIDA

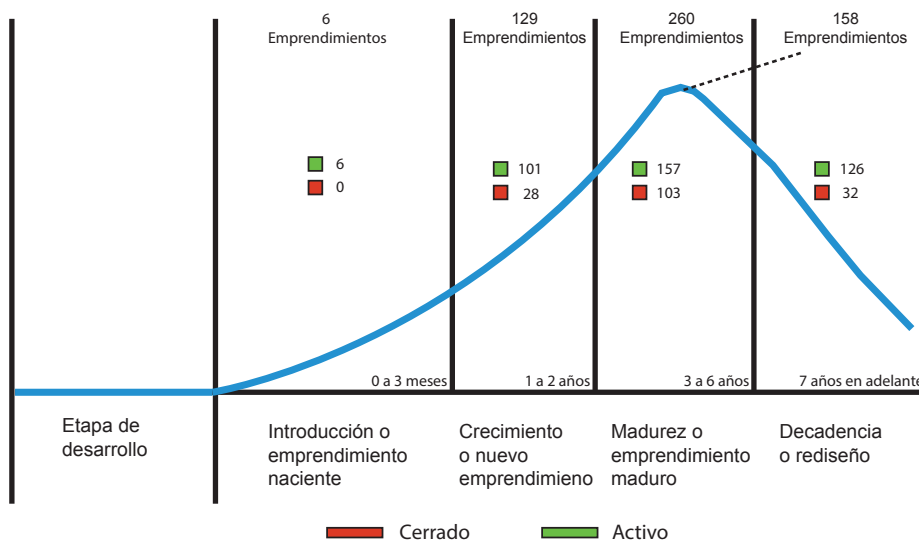
A este conjunto de emprendimientos se los categorizó según su ciclo de vida para realizar un análisis y poder determinar cuál es el porcentaje de cierre del negocio en cada una de las etapas. Se debe aclarar que 71 individuos estudiados representados por el 11.4%, se pueden encontrar en la red, pero no tienen más información en sus páginas que algunos comentarios de años atrás, por esta razón se supone que se encuentran inactivos. No se los categoriza como cerrados debido a que pudo ser una equivocación de digitación al momento de crear su página, existió un cambio de nombre o simplemente un olvido de contraseñas o usuarios.

En la siguiente imagen se resumen los datos encontrados excluyendo los 71 elementos antes mencionados:

FIGURA 1.

CICLO DE VIDA DEL EMPRENDIMIENTO CUENCA

Ciclo de vida del emprendimiento



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Según la muestra realizada, en la etapa de ser un emprendimiento naciente se encontraron seis negocios que están activos. Hasta este periodo que hace referencia a los primeros 3 meses de funcionamiento, ningún objeto de estudio ha cerrado sus actividades.

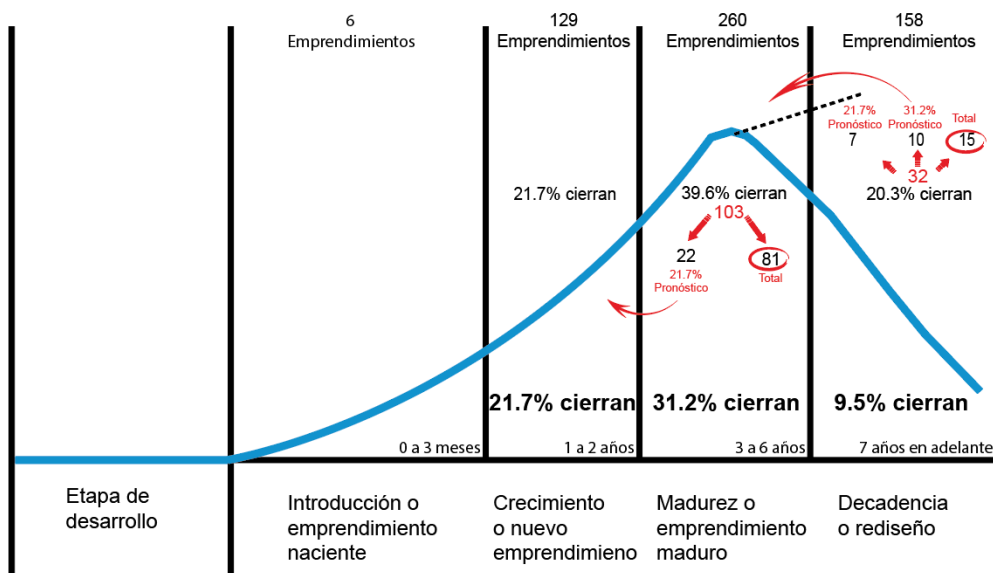
Se encuentran en la fase de nuevos emprendimientos 129 negocios, de los cuales 101 están activos y 28 cerrados. Se puede observar en la figura 1, que esta etapa engloba a aquellos que tienen 1 a 2 años desde que empezaron su actividad.

La etapa de emprendimiento maduro observa una creación de 260 negocios, de los cuales 157 se encuentran activos y 103 se encuentran cerrados. En esta etapa se ubican negocios con 3 a 6 años que se encuentran operando en el mercado

Por último, se sitúa la fase de decadencia en la que se puede observar 158 emprendimientos con más de 6 años de funcionamiento, pero con 126 activos y 32 cerrados.

FIGURA 2.

EMPREDIMIENTOS CERRADOS.



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Emprendimientos en crecimiento

Analizando la figura 2 se puede deducir que el 21.7% de restaurantes creados en el periodo del 2018 y 2019 han cerrado y el 78.3% se mantienen activos.

129 = emprendimientos totales = 100%.

101 = emprendimientos activos = 78.3%.

28 = emprendimientos cerrados = 21.7%.

Emprendimientos maduros

La etapa de emprendimiento maduro observa una creación de 260 negocios. Es importante aclarar que no se sabe la fecha específica en la que han cesado sus actividades aquellos establecimientos que se encuentran cerrados, es por eso que al analizar los 103 elementos representados por el 39.6% que están cerrados, según el pronóstico que se ha obtenido en la fase anterior, se podría decir que el 21.7% de este valor ha cerrado en los primeros dos años y el restante es aquel porcentaje que corresponde específicamente a esta etapa.

260 = Emprendimientos totales 100%.

157 = Emprendimientos activos = 60.4%.

103 = Emprendimientos cerrados = 39.6%.

Entonces:

$103 - 21.7\% = 81$ = Pronóstico de emprendimientos cerrados en etapa de madurez

$81 = 31.2\%$

El resultado final sería 31.2% de negocios que cierran entre sus tres a seis años de funcionamiento.

Empredimientos en decadencia o rediseño

La última fase concentra una cantidad de 158 emprendimientos que se los va a dividir según la probabilidad al igual que la etapa anterior. Se debe recalcar que se está hablando de negocios abiertos a partir del 2013 para abajo, una época en la que ya existían medios digitales pero no se encontraban completamente popularizados en la ciudad. Lo que se quiere decir con esto es que el porcentaje de confiabilidad de la información de esta etapa es muy bajo. Al igual que en la etapa anterior, no hay conocimiento de la fecha de cierre específica, lo que significa que pudieron cerrar a los dos meses como a los siete años o más. Es por esto que se arrastran las probabilidades de las etapas anteriores para poder definir un valor aproximado.

Si se realiza el mismo proceso que en la etapa de emprendimiento maduro en cuanto a los negocios cerrados, se obtiene un 9.5% de empresas que dan sus actividades por terminadas.

158 = Emprendimientos totales 100%.

126 = Emprendimientos activos = 79.7%.

32 = Emprendimientos cerrados = 20.3%.

Entonces:

$32 - 21.7\%$ (porcentaje de cierre en fase de crecimiento) = **5**.

$32 - 31.2\%$ (porcentaje de cierre en fase de madurez) = **10**.

$10 + 5 = 15 = 9.5\%$.

El resultado final sería 9.5% de negocios que cierran con mas de 6 años de funcionamiento.

Para concluir este análisis se puede decir que:

- 2 de cada 10 emprendimientos en la industria gastronómica se cierran durante el primer y segundo año de apertura.
- 3 de cada 10 emprendimientos gastronómicos cierran a partir de los 3 años de funcionamiento, hasta los 6 años.
- 1 de cada 10 emprendimientos gastronómicos cierran después de los 6 años de funcionamiento.

1.3.2. ANÁLISIS DE LOS EMPRENDIMIENTOS GASTRONÓMICOS DE CUENCA EN CUANTO A SU CATEGORÍA.

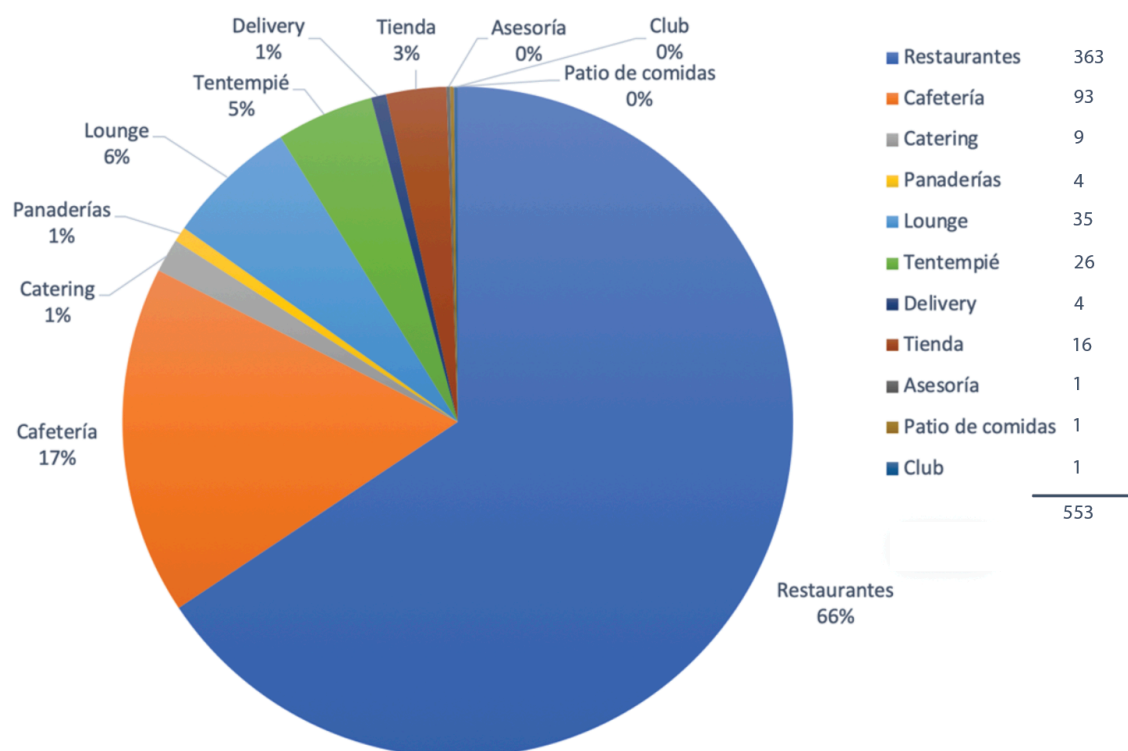
Al analizar los 624 emprendimientos, se ha encontrado una cierta diferencia entre negocios. Se los ha dividido según la categorización explicada anteriormente debido a que cada una de estas pertenece a una rama gastronómica. Para este análisis se ha tomado en cuenta las 553 empresas y se ha excluido los 71 que se encuentran inactivos. El objetivo de este análisis es encontrar la inclinación de cada categoría. ¿Qué es lo más se repite, lo que hay en abundancia y lo que hay en escasez?

Es importante aclarar que en la investigación se presenta la parte numérica en las tablas y la parte gráfica en los pasteles estadísticos. Lo que quiere decir que cada gráfico tiene su tabla que lo representa numéricamente.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

FIGURA 3.

EMPRESARIOS CUENCANOS SEGÚN SU CATEGORÍA



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

En este gráfico se puede diferenciar el alto porcentaje de restaurantes que existen con diferencia a las demás categorizaciones. Las cafeterías en segundo lugar y los *lounes* en tercero.

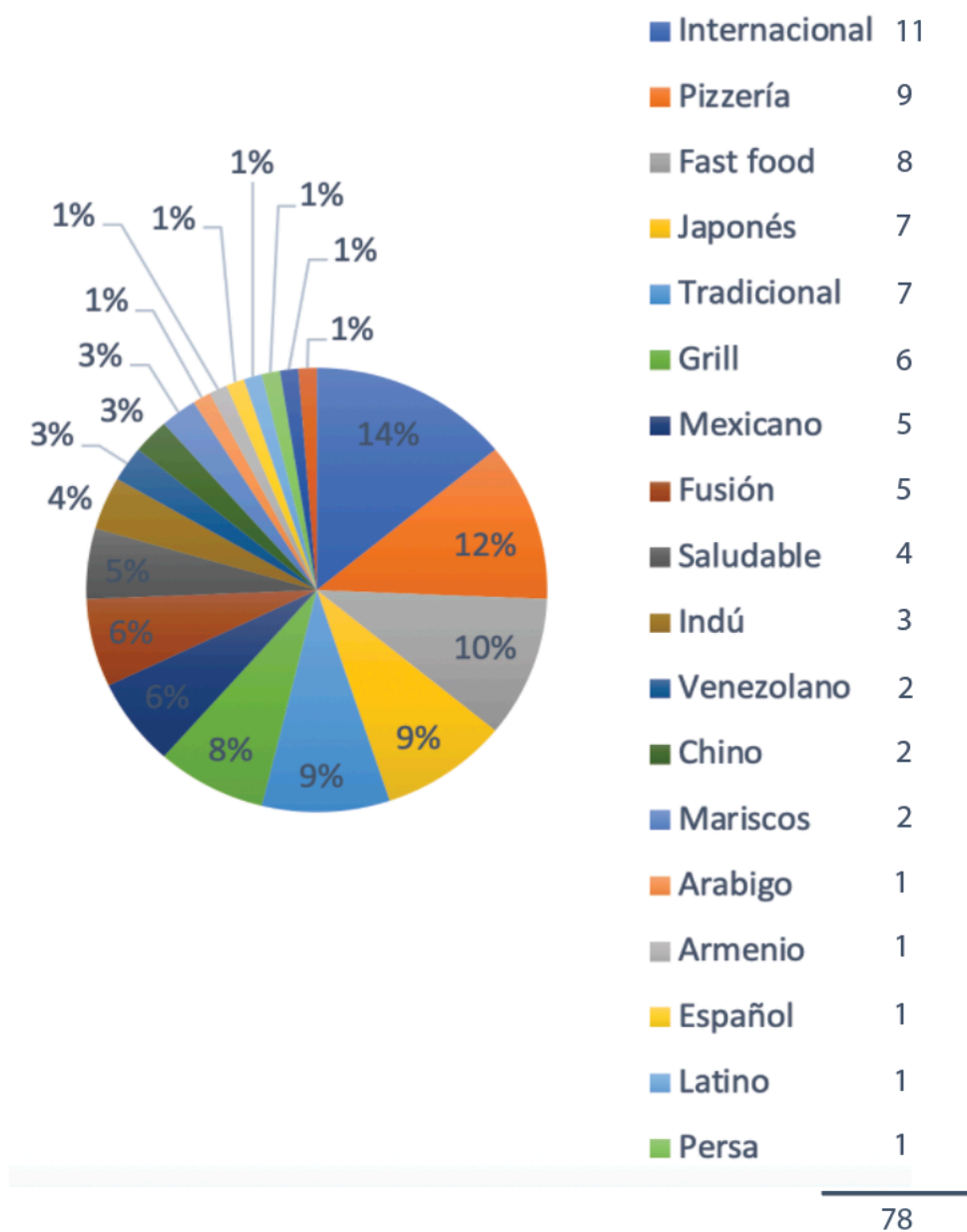
ANÁLISIS DE TENDENCIAS DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS EN CADA CATEGORÍA

El objetivo de este análisis es diferenciar el comportamiento de los emprendimientos gastronómicos en los últimos 2 años que hacen referencia a los nuevos emprendimientos del ciclo de vida. Para buscar tendencias se ha decidido recalcar la especialización de cada categoría para saber a qué se están apegando estos nuevos emprendedores.

Empezando por los restaurantes que se han abierto en el periodo del 2018 al 2019, han sido 78 de los cuales se encontró que están especializados en las siguientes áreas.

FIGURA 4.

ESPECIALIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES CUENCANOS.

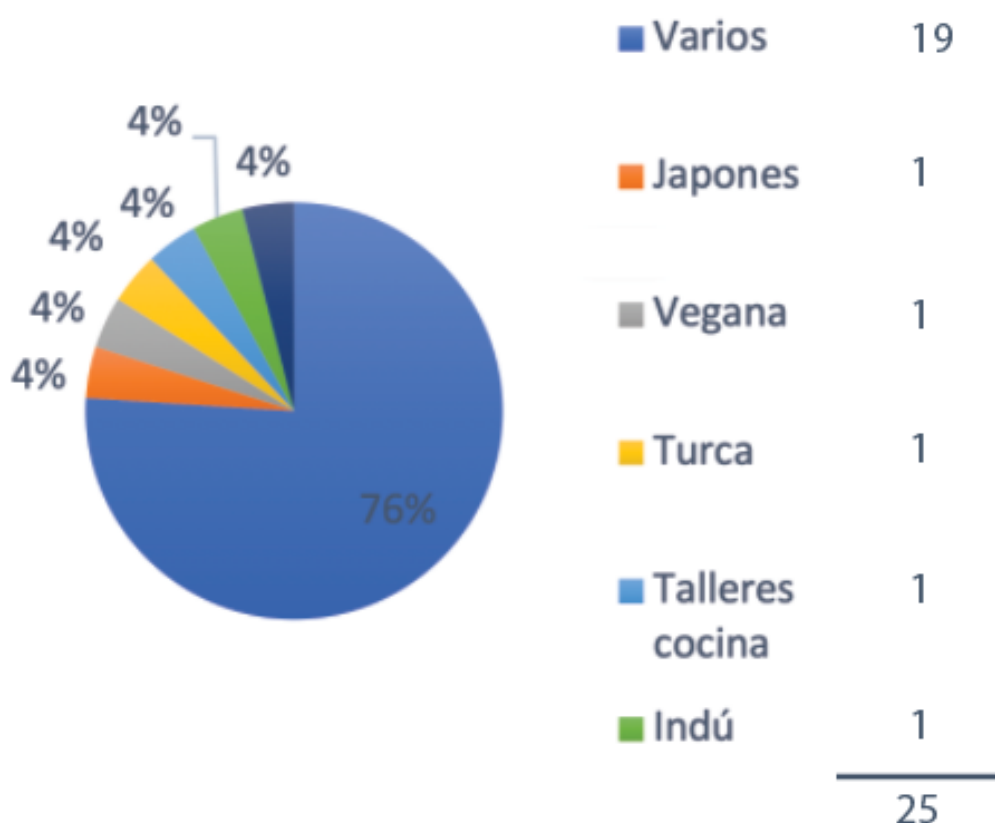


Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Según el gráfico anterior, está claro que durante los años 2018 y 2019 se han abierto más restaurantes con gastronomía internacional, pizzerías y de comida rápida. Se puede observar que se están empezando a especializar aún más con restaurantes de comida japonesa, tradicional, grill, mexicana, comida fusión y lo saludable.

FIGURA 5.

ESPECIALIZACIÓN DE LAS CAFETERÍAS CUENCANAS



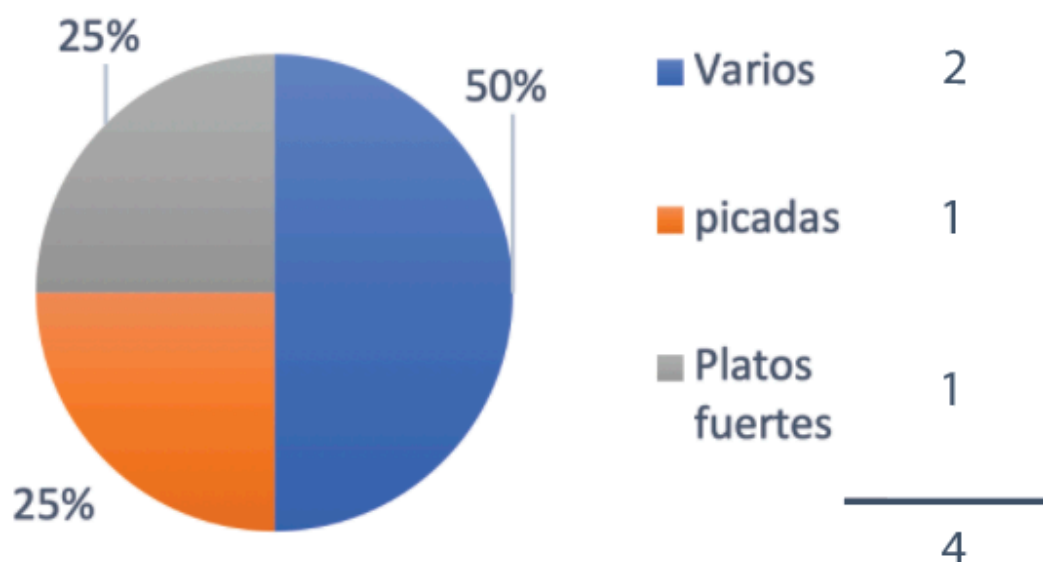
Fuente: Elaboración de la autora (2021).

En cuanto a las cafeterías se puede observar que un 24% de estas tienen una característica de diferenciación. Se pueden encontrar cafeterías con comida japonesa o solo vegana que ya le ayuda a diferenciar de aquellas que ofrecen una gastronomía muy variada y típica. La palabra “varios” hace referencia a aquellas cafeterías en las que se pueden encontrar

una variedad de alimentos sin una diferenciación alguna. Este 76% quiere decir que la mayoría de negocios que se han abierto, venden gastronomía en general.

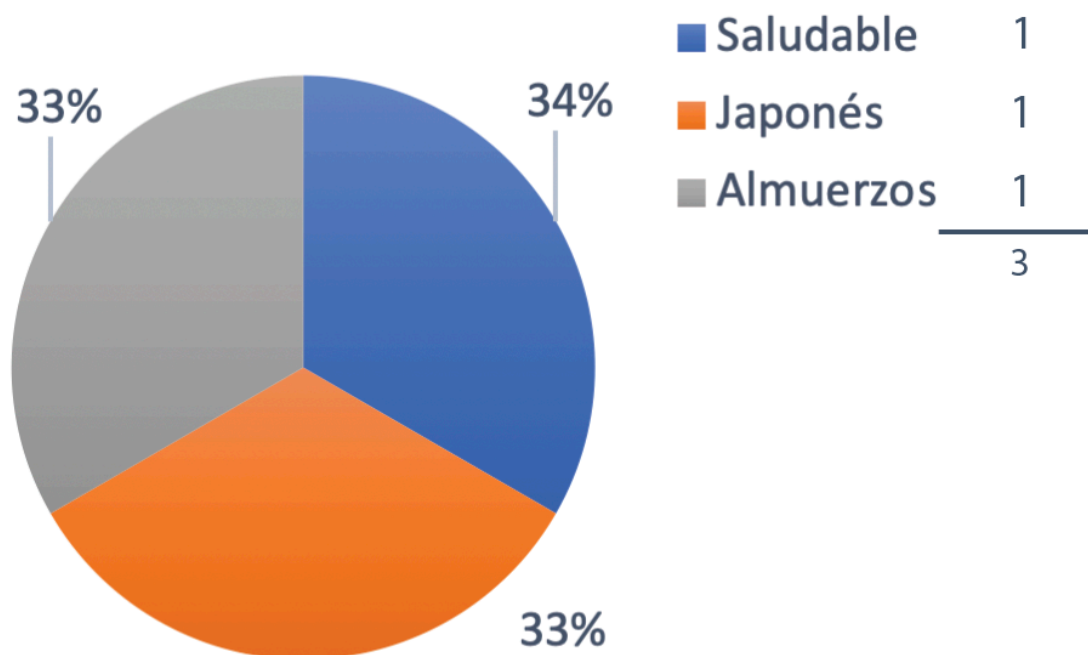
FIGURA 6.

ESPECIALIDAD DEL CATERING DE CUENCA.



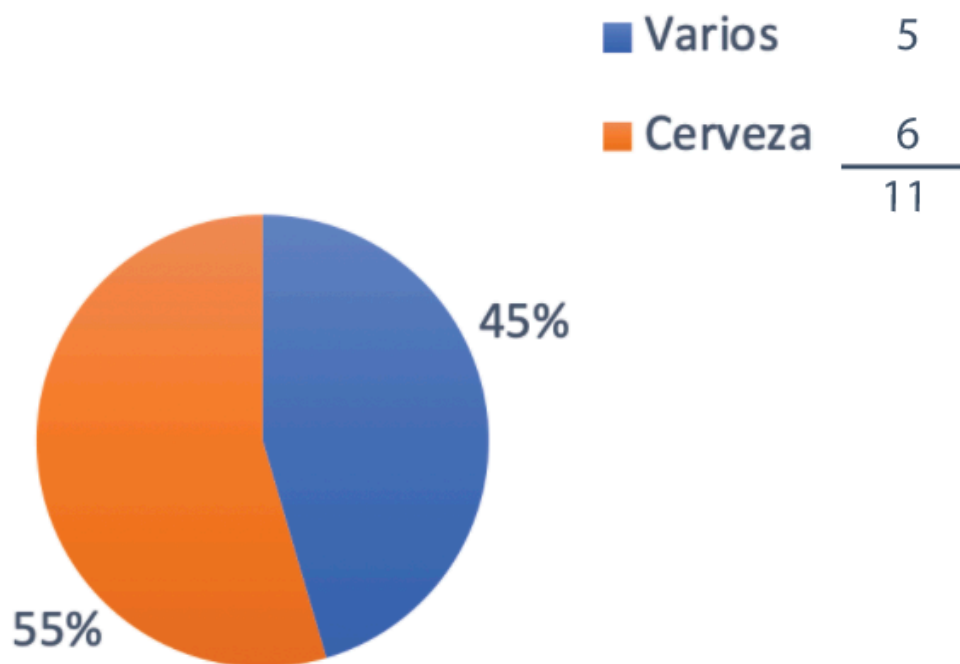
Fuente: Elaboración de la autora (2021).

En cuanto a emprendimientos de catering abiertos en estos dos últimos años, se sigue observando que ofrecen sus servicios de forma general y no especializada. Se puede encontrar que el 50% de estos negocios ofrecen todo lo posible por generar más ingresos y dar variedad al cliente, sin embargo, al no tener una especialización es más difícil diferenciarlos. Se puede encontrar en este análisis que la mitad de estos emprendimientos empiezan a especializarse más aún en servicios de picadas y platos fuertes. No se puede determinar una tendencia en este gráfico por la poca cantidad de datos, y muy poca repetición de comportamiento.

FIGURA 7.**ESPECIALIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE DELIVERY EN CUENCA.**

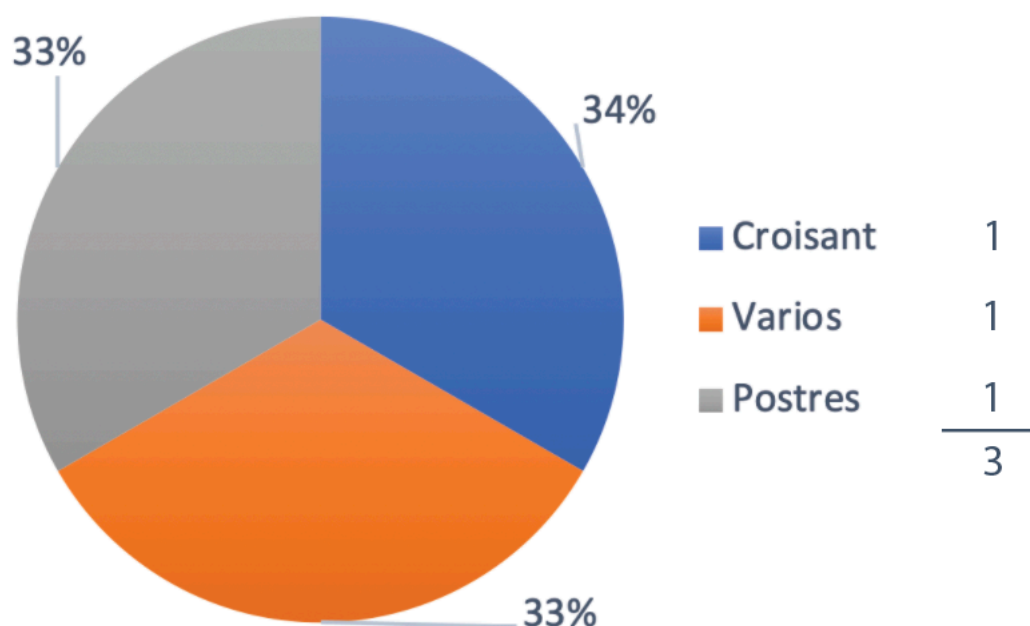
Fuente: Elaboración de la autora (2021).

En esta categoría podemos observar que si existe una diferenciación. Según los hallazgos de esta investigación se podría decir que esta categoría es relativamente nueva o se está popularizando. Se puede observar de manera muy clara que hay tres emprendimientos diferentes que tienen un modelo de negocio similar por el tema de entrega a domicilio, sin embargo, cada una ofrece algo diferente de la otra.

FIGURA 8.**ESPECIALIDAD DE LOUNGES EN CUENCA.**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

La categoría denominada *lounge* se indica que dentro de estos dos años se han abierto más cervecerías que aquellos que ofrecen más coctelería variada y alimentos. La cerveza claramente es una nueva tendencia, pero se puede observar que es una tendencia que está siendo saturada. Se puede observar que al momento de abrir un *lounge* los emprendedores solo están viendo 2 opciones o algo variado o especializado en cerveza.

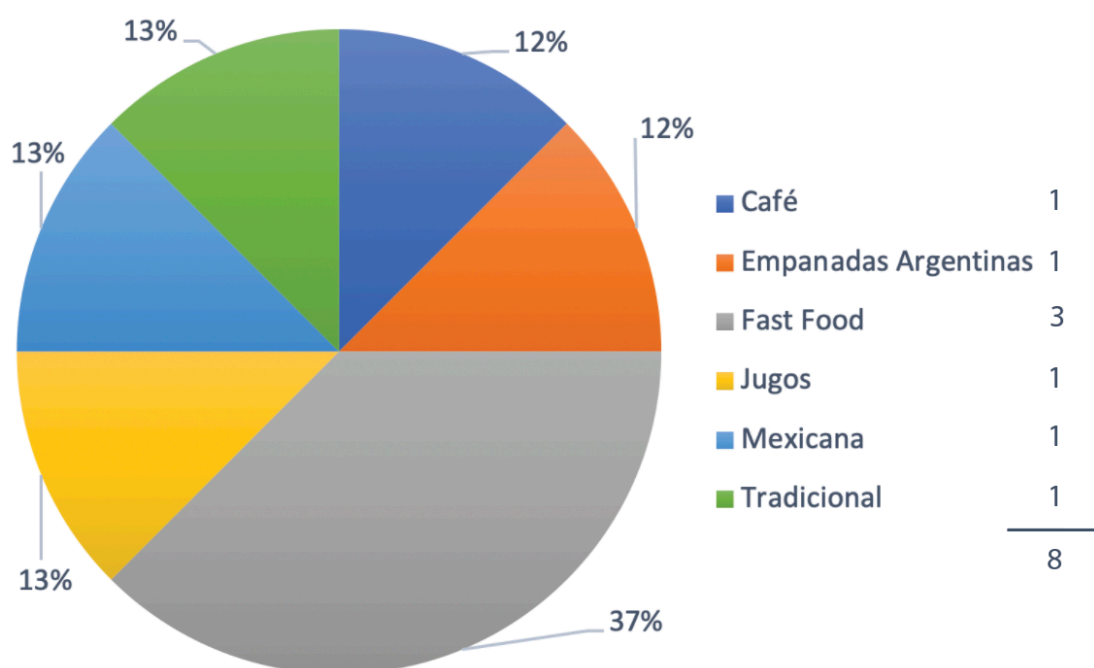
FIGURA 9.**ESPECIALIDAD DE LAS PANADERÍAS EN CUENCA**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

En el gráfico se ve claramente que cada una de las tres panaderías que se han abierto en estos dos años (teniendo claro que son aquellas que tienen presencia digital) tienen diferente subcategoría. Se puede notar que cada negocio de estos empieza a buscar una especialización. Ahora ya se puede encontrar una panadería que solo vende *croissants* o una que solo vende postres, sin embargo, aún existe una panadería que no se enfoca en algo y vende varios tipos de productos. No se considera que esto sea una mala práctica, solo se analizan tendencias y comportamiento de los emprendedores.

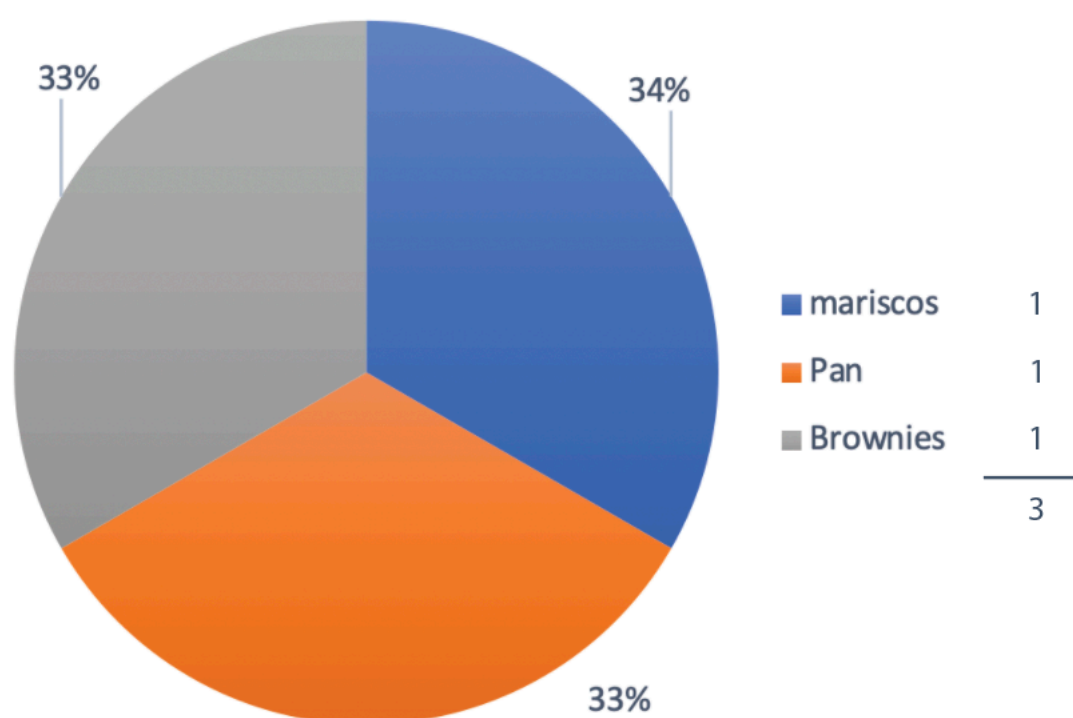
FIGURA 10.

ESPECIALIDAD DE TENTEMPÍE EN CUENCA.



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Esta categoría ha tenido varios emprendimientos en estos dos años. Se puede observar que el 37% de estos son negocios pequeños de comida rápida sin especificación alguna, lo que quiere decir que generalmente ofrecen papas fritas, sánduches, jugos, cafés y hamburguesas. Sin embargo, la mayoría de estos si tienen una diferenciación y abren espacios con algo específico. Se puede encontrar en la ciudad un lugar especializado en café, otro en jugos de varios sabores y mezclas, un tentempié de empanadas argentinas, de comida tradicional o mexicana.

FIGURA 11.**TIENDAS ESPECIALIZADAS EN PRODUCTOS GASTRONÓMICOS EN CUENCA**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Se considera que esta categoría sin una subcategoría sería un caso perdido y empezaría a competir con las tiendas de abarrotes. Cada tienda de esta sección está especializada en vender los productos que se producen en la ciudad de Cuenca. Las tiendas se encuentran en esta categoría debido a que sus productos están empaquetados y cada uno tiene su marca.

RESULTADOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE EMPRENDIMIENTOS EN CUANTO A SU CATEGORÍA

Finalizado este estudio cuantitativo se puede definir que existe un porcentaje alto de fracaso en las primeras etapas del emprendimiento debido a la copia de modelos de negocio sin especialización e innovación, por lo cual algunos negocios nunca llegan a ser estables. Es diferente decir que su curva en la etapa de madurez dure más o menos, pero es importante saber

que siempre debe haber adaptabilidad por parte del emprendimiento a los cambios que se presenten.

Como el objeto de estudio es analizar el estado actual de los emprendimientos gastronómicos, los mismos fueron separados por categorías y subcategorías para observar a que se aferran más y que tanto se diferencian de su competencia. Generalizando los resultados se ha llegado a la conclusión de que los negocios pequeños en espacio físico (tentempié y tiendas) deben tener una diferenciación y no deben tratar de competir con variedad porque sería un fracaso sin duda. Analizando desde un enfoque de la perspectiva de marketing, son negocios muy pequeños que buscan cubrir un mercado a nivel barrial, lo que significa un nivel muy bajo de ventas.

Se ha podido observar que los emprendedores si están buscando ser diferenciados en cuanto a lo que ofrecen en el mercado, sin embargo, existen muchos negocios que no están aplicando esta estrategia. En un concepto general se considera que la diferenciación y la innovación son puntos clave para el crecimiento de un negocio, y en el caso de los emprendimientos nuevos es importante para que puedan ganar una cuota considerable en el mercado y poder competir.

1.4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se ha decidido realizar una investigación cualitativa para la búsqueda sistemática y objetiva de información útil para la aplicación de las estrategias planteadas. Como afirman Trespalacios, Vazquez, & Bello (2005) la investigación cualitativa no es estadísticamente representativa de la población, más bien trata de comprender opiniones, actitudes y motivaciones. La investigación será de naturaleza exploratoria, lo que define como objetivo general: “Familiarizarse con un tema del que se tiene reducido conocimiento, generar ideas para planificar futuras investigaciones, reducir el número de direcciones posibles de estudios posteriores, etc” (Trespalacios , Vazquez, & Bello, 2005, p. 56). Según (Malhotra, 2008) “La

meta de la investigación cualitativa consiste en descifrar, examinar e interpretar patrones o temas significativos que surgen de los datos” (p. 170).

1.4.1. PROBLEMA DE DECISIÓN

En Cuenca, al igual que en gran parte del mundo, el emprendimiento es una tendencia. Según la información analizada se ha deducido que la informalidad de empezar un negocio y la poca diferenciación, son razones por las cuales los emprendimientos no perduran en el tiempo. Es preocupante el número de empresas que se cierran anualmente y se busca saber qué tipo de innovación están aplicando y si la implementación de herramientas para innovar podría ayudar al proceso de puesta en marcha de un negocio sostenible en el tiempo.

1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Estudio dirigido a analizar el proceso de puesta en marcha del negocio y la implementación de innovación. Para empezar la investigación, se analizan estudios secundarios sobre el tema y al no existir información secundaria específicamente de la ciudad de Cuenca, se procede a realizar entrevistas a profundidad.

1.4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Perfil emprendedor
- Proceso de emprendimiento en Cuenca.
- Integración de innovación en su emprendimiento.

1.4.4. INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

Existen indefinidos pensamientos de lo que es un emprendedor y qué características deben tener. Cuando se piensa en Apple automáticamente nos viene a la mente Steve Jobs como el héroe de la historia, sin embargo, olvidamos que realmente existe un equipo detrás de esta

marca y no se trata de un personaje solitario que crea un producto exitoso de la noche a la mañana. No se puede imaginar que el triunfo viene solo y mientras más personas formen parte del proyecto, existen más probabilidades de que sea exitoso.

No todos los emprendedores son personas carismáticas y no se debe pensar que es una característica indispensable para empezar. Se considera que ser emprendedor es algo que se aprende y el carisma puede funcionar durante un tiempo, sin embargo, no es fundamental en momentos de dificultad.

Un emprendedor es una persona que se forma y no existe un gen que determine el éxito de la empresa. Las personalidades más extrovertidas pueden llegar a conseguir más oportunidades que las introvertidas, pero esto no define el éxito. Como en el párrafo anterior se explica sobre una personalidad carismática, en este se define y recalca que las personas tienen diferentes capacidades, pero se pueden aprender todas las que sean necesarias.

En Ecuador según la investigación realizada por la GEM (*Global entrepreneurship Monitor*), “alrededor de 3 millones de adultos empezaron procesos de puesta en marcha de un negocio” (Lasio, et. al. 2017, p.10) lo que da una respuesta a que el Ecuador es el país con la “TEA (Actividad emprendedora temprana) más alta de la región por sexto año consecutivo, seguido por Perú y Chile” (Lasio, et. al. 2017, p.10). Sin embargo, existen muchas dificultades para que los emprendimientos sean sostenibles y superen la barrera de los tres meses de introducción, debido a los problemas de financiamiento y la falta de rentabilidad.

El emprendimiento en Ecuador es como un juego y la mayoría de los negocios no son formales. Los emprendedores piensan tener una gran idea y no la estudian antes para comprobar si va a ser rentable o terminará en un fracaso. Esto es justamente lo que se busca reducir con este proyecto.

PERFIL DEL EMPRENDEDOR ECUATORIANO

El ecuatoriano es una persona muy emprendedora, aunque busca un camino fácil y rápido para llegar al objetivo. Esto puede causar problemas y llevarlo al fracaso. Según estudios analizados por la GEM en el 2017, se pueden definir características que reúnen los emprendedores del país, y son las siguientes:

- La edad promedio del ecuatoriano emprendedor es de 36 años.
- La mayoría de emprendedores se ubican en un rango de edad con una media de 36 años. Si se habla de la generación *millennial*, se puede decir que son aquellos nacidos desde 1981 hasta 1996, lo que quiere decir que se encuentran en edades de 24 a 39 años. Una de las principales características de esta generación es la idea de no querer tener jefes y querer trabajar para sí mismos.
- Idea de emprendimiento orientada al consumidor.
- La mayor cantidad de emprendimientos que han empezado en el 2017 han sido específicamente dirigidos hacia el consumidor. Esto quiere decir que los emprendimientos en su mayoría son B2C (empresa a consumidor) y no B2B (empresa a empresa).
- 11 años mínimo de escolaridad.

Según lo estudiado, en Ecuador los más emprendedores son aquellos que han terminado la secundaria por deseos de mejora y por necesidad. En cuanto a las personas que ya empezaron y terminaron sus estudios universitarios, tienen mayor posibilidad de encontrar un empleo con mejores ingresos y se sienten cómodos con su situación actual.

- 48.8% proviene de hogares con un ingreso mensual entre \$375 y \$750.

- Según una perspectiva propia, estos hogares han visto la necesidad de adquirir ingresos extras o mejorar su situación actual y han encontrado la oportunidad de lograrlo.
- 33.4% tiene un empleo adicional a su negocio.

Algunos emprendedores se apegan al ingreso fijo mensual, esto les genera la tranquilidad de percibir una cantidad de dinero asegurado que les ayuda a cubrir los gastos.

- 50.2% es auto-empleado.

La mitad de los emprendedores se califican a ellos mismos como auto-empleados. Ellos manejan y gestionan sus propios recursos económicos para generar utilidad e ingresos para su propio beneficio.

ESPIRITU EMPRENDEDOR ECUATORIANO

Los ecuatorianos están motivados a crear su propia empresa y tienen una percepción positiva al emprendimiento y confianza en sus capacidades. En el 2017 según la GEM la TEA ya no se emprende más por necesidad, el 57.31% lo hacen por oportunidad y este es el dato más alto estudiado en el Ecuador, sin embargo, la tasa de negocios cerrados no ha variado respecto al 2016, pero se mantiene más baja respecto al 2015 y los años anteriores.

1.4.5. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

En el trabajo de campo se realizaron varias entrevistas a profundidad, las cuales se eligieron aleatoriamente de la lista realizada de los emprendimientos con presencia digital. Las entrevistas se pueden encontrar en los anexos.

Resumiendo, los datos obtenidos en esta investigación, se puede decir que los emprendimientos generalmente se empiezan por necesidad, gusto y oportunidad. Hay varios puntos que se consideran importantes después de esta recolección de datos, por ejemplo, la



mayoría de estos no han realizado un plan de negocio ni mucho menos un estudio de mercado, por lo que se puede decir que se dejan llevar mucho del riesgo.

PROCESO DE EMPRENDIMIENTO Y EL RIESGO

El riesgo es parte de la puesta en marcha de un negocio, pero el objetivo es minimizarlo para no tener grandes pérdidas. En el camino de emprender van a existir muchas confusiones, sin embargo, se busca equivocarnos de manera rápida y barata para poder continuar alimentando una idea que funcione en el mercado.

El riesgo es una característica muy fuerte que se observa en los emprendimientos. Hay varios factores que ayudan a minimizar esto, como un estudio del entorno o la experiencia del emprendedor en el área. En los negocios estudiados, este factor ni siquiera fue considerado y se puede decir que son personas muy arriesgadas con mucho optimismo de que va a funcionar. Se puede notar que los ofertantes gastronómicos en la ciudad de Cuenca han sido arriesgados al momento de emprender y lo han dejado todo al gran optimismo que se ha visto normal dentro de esta fase del proceso. Todos partieron de una idea, la cual desarrollaron durante unos pocos meses y se arriesgaron. Ninguno de estos entrevistados realizó un análisis del mercado ni un estudio de campo, su proceso fue de la idea a la puesta en marcha. Se debe aclarar que algunos de estos emprendimientos a pesar de pasar de la idea a lo tangible, si tuvieron experiencia previa y aprendieron de fracasos anteriores y se puede decir que conocían un poco más al mercado. Sin embargo, de todos los emprendimientos entrevistados, la mayoría no contaba con esta experiencia.

En conjunto, los entrevistados afirman que empezar su negocio fue una oportunidad que de momento no se podía dejar pasar y la mayoría de ellos empezaron como un proyecto personal y poco a poco el equipo de trabajo fue creciendo. Se puede notar que los emprendedores al empezar no planifican a largo plazo o tienen objetivos no estructurados que los lleva a tomar acción en el día a día.

Se observa que los emprendedores que empiezan el emprendimiento dejando todo por empezar, tienen mucho más optimismo y con menos miedo al fracaso. Se podría concluir que esto puede ser positivo debido a que le ponen mucho esfuerzo. Por otro lado, existen los emprendedores que tienen su trabajo fijo y lo hacen como un *hobbie* poniendo esperanzas en una idea que no la quieren dedicar, ni invertir de más.

EXPERIENCIA

Los emprendimientos gastronómicos buscan vender una experiencia y todos afirman tener una diferente, pero ¿de verdad planificaron la experiencia que quieren transmitir? Según las respuestas obtenidas todos venden el momento de estar en el lugar o de obtener el servicio, pero se puede notar que no tienen claro lo que de verdad quieren comunicar o los consumidores no los entienden.

Un problema muy obvio es la falta de identidad de lo que quieren transmitir, lo que viene a afectar al consumidor en la identificación de su valor agregado. A pesar de que los emprendedores generan ideas, se considera que tienen problemas al solidificarlas en un solo concepto. En el caso de que el concepto sea claro es más fácil estudiar su mercado, generar el plan de negocio y comunicar lo que quieren transmitir a sus consumidores.

El objetivo de la experiencia en el momento del consumo debe ser memorable y todos los entrevistados al tocar este punto comentaron que el servicio y la calidad es muy importante. Lo que lleva a concluir que confunden la calidad con la experiencia. Es importante aclarar que la calidad es parte de la experiencia, sin embargo, se pueden encontrar gran variedad de opciones gastronómicas con buena calidad. El punto es como diferenciar la experiencia de la opción A con la opción B.

INNOVACIÓN

En cuanto a la innovación, las palabras más repetidas fueron cambio, adaptación, generar algo nuevo, mejora y hasta copia. Al hacer esta investigación se puede observar que tienen una ligera idea de lo que significa innovación, pero no la definen como lo que es. Según la opinión de algunos emprendedores, se les ha hecho imposible generar nuevas ideas debido a la saturación de oferta en el mercado, para otros la innovación es algo que va de la mano con el emprendimiento.

Se puede notar claramente que la innovación no es importante para empezar un negocio y que los emprendimientos gastronómicos crecen de forma horizontal en lugar de vertical. Se observa un miedo al cambio de lo que ya han probado y saben que funciona.

Algo muy importante que se debe recordar de estas entrevistas es que la mayoría de los emprendedores hacen relación a la innovación con tecnología. La tecnología es una forma de innovar, sin embargo, la relación que hacen entre las dos lleva a pensar que la innovación requiere de mucha inversión y riesgo.

A pesar de saber un poco sobre el concepto y su importancia en el emprendimiento, ninguno de ellos ha realizado un proceso para innovar. Las ideas nuevas o de cambio, simplemente nacieron como un pensamiento que implementaron y así acabó el proceso de innovación.

Un punto importante para el desarrollo de este proyecto es mencionar que ninguno de los emprendimientos tiene planes de innovación continua y adaptación al cambio. Lo que nos lleva a pensar, ¿cuántos años o incluso meses más podrán sobrevivir?

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN

El proceso de innovación requiere un modelo progresivo en la que las ideas van escalando etapas para ir evolucionando. Una de las etapas es la parte creativa y otra muy importante la validación del proyecto. Es por eso que se ha decidido implementar en este proyecto la metodología *design sprint*, la cual nos ayuda con la parte creativa y el pensamiento de diseño y el *lean startup* que nos ayuda a conocer el mercado y saber si la idea de verdad va a funcionar o si debemos pivotear.

Se ha resuelto estudiar estas dos metodologías debido a que sus herramientas serían muy útiles para definir un proceso que ayude a los emprendimientos gastronómicos a poner en orden sus ideas y sobre todo poner en práctica la innovación.

2.1. DESIGN SPRINT

El *desing sprint* es una metodología de innovación que muestra un método para validar una idea en cinco días y saber si tendrá éxito o no. Jake Knapp autor de esta metodología en el libro denominado *Sprint* explica el paso a paso de cómo se debe llevar a cabo estas sesiones. Esta metodología ha sido usada para comprobar viabilidad de nuevas empresas, para prototipos de aplicaciones móviles, mejora de productos, definir estrategias de marketing y para diseñar informes que se usen en ensayos clínicos. (Knapp, Zerastky, & Kowitz, 2016)

Para iniciar un *sprint* es importante tener el desafío, el equipo, el tiempo y el espacio adecuado. Un *sprint* se realiza cuando existe algo importante en juego, cuando no hay tiempo suficiente o cuando se encuentra atascado.

Para realizar un *sprint* se necesita de mucha energía y concentración. Se precisa:

- Un decisor: Persona con autoridad para la toma de todas las decisiones. Suelen ser el fundador, director ejecutivo o el vicepresidente.

- Facilitador: Es el que lleva el tiempo y la interacción del grupo. Esta persona está encargada de la logística del *sprint*. Él dirige las reuniones, actividades, tiempo y el proceso en general.
- Un equipo máximo de 7 personas, es recomendable tener en cuenta ciertas habilidades (finanzas, marketing, servicio al cliente, tecnología, diseño, facilitador y el decisor).

2.1.1. LUNES: DEFINIR EL PROBLEMA

En el primer día se establecen las actividades que se realizará durante la semana del *sprint*. Se suele dividir al día en dos partes. En la mañana se inicia con actividades de planificación y organización. Por la tarde los expertos comparten su opinión con sus conocimientos y se plantea el objetivo del proyecto.

ACTIVIDADES DEL DÍA LUNES:

1. Meta a largo plazo: Se establece la planificación y la meta a largo plazo. *¿Por qué hacemos el proyecto?* Lo escribimos de manera grande en la pizarra.
2. Preguntas pesimistas: Se transforma las hipótesis y los obstáculos en preguntas. Por ejemplo:
 - ¿En qué podemos fallar?
 - ¿Qué respuesta queremos obtener de este sprint?
 - ¿Qué cosas deberían cumplirse?
 - ¿Qué impidió que esa meta se cumpliera?
3. Mapa: Se va a crear un mapa como el *customer journey* para mostrar la relación entre el cliente, el producto y los actores clave. Se va a dividir la pizarra en dos. En la parte izquierda se van a enlistar los actores (*stakeholders*). En la parte derecha se coloca la

meta. Enumerar las acciones y definir quién debe estar involucrada en cada una. Se va a dibujar el flujo para llegar al objetivo.

4. Preguntar a los expertos: Son personas que no forman parte del *sprint* y tienen mucho conocimiento en el área. El objetivo es recopilar más información en torno al problema. Se toma nota de cada idea que aparezca y se transforma en una pregunta. Toda idea se cambia a ¿Cómo podríamos...? Cada integrante del equipo tiene sus ideas y sus preguntas. Todas las ideas que se han obtenido al final del día se las va a englobar en diferentes temáticas (categorizar). Los participantes realizan una votación de las preguntas más importantes para tener una respuesta al objetivo principal.
5. Objetivo del *sprint*: Con toda la información recopilada durante el día se va a definir ¿Quién es el cliente más importante? ¿Cuál es el momento crítico en la experiencia del cliente? ¿Cuál es el punto más crítico del proceso que se intenta definir? ¿Cuál es el punto más crítico que debería estar solucionado?

2.1.2. MARTES: BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

En el segundo día se buscan soluciones para llegar al objetivo planteado el día lunes. Por la mañana se busca inspiración con ideas para mezclarlas y mejorarlas. Por la tarde se propone soluciones con bocetos para buscar soluciones tangibles.

ACTIVIDADES DEL DÍA MARTES:

1. Ideas rápidas: Buscar ideas dentro de otros entornos para inspiración, procesos similares que puedan ayudar en la solución del problema principal. Cada integrante presentará algo que le ha llamado la atención de estas ideas en la pizarra como un boceto rápido.
2. Soluciones: Para encontrar las soluciones adecuadas se va a realizar lo siguiente:
 - a. Se analizan todas las preguntas que se han realizado durante el proceso.

- b. Anotar ideas que han venido a la mente de la solución, puede ser de cualquier manera siempre y cuando ayude a transmitir lo que se quiere decir.
- c. *Crazy eight*: Se realizan de manera individual 8 variaciones de la idea que se tiene en 8 minutos. Obliga a tomar decisiones rápidas y a plasmar lo primero que llega a la mente. El integrante va a elegir la mejor idea para crear la solución final.
3. Bocetos: Se realizan los bocetos de la idea. Este trabajo se lo realiza de manera individual. Es la manera más rápida y fácil de transformar una idea abstracta en una solución concreta. Cada boceto es un guion gráfico y tiene que ser explicativo, anónimo, claro, buen *copy* (texto que sea real) y un buen título para cada boceto.
4. Selección de clientes: Se crea un cuestionario de selección de clientes para la prueba del día viernes.

2.1.3. MIÉRCOLES: TOMA DE DECISIONES

Después de generar soluciones el día anterior, este día está destinado a tomar una decisión. Por la mañana se evalúan las propuestas y se determina cuáles tienen más probabilidad de lograr el objetivo. Por la tarde las soluciones se convierten en un plan para el prototipo.

ACTIVIDADES DEL DÍA MIÉRCOLES:

1. Museo de arte: Se pegan los bocetos de las soluciones a la pared, formando una hilera larga
2. Mapa térmico: Todos los miembros analizan los bocetos y van con pegatinas señalando las partes que más les interesa. Se denomina mapa de calor porque la acumulación de pegatinas siempre va a notarse en las ideas que más llaman la atención.
3. Evaluación veloz: Se analiza en tres minutos cada boceto. El facilitador narra y recalca los puntos fuertes de cada solución sin que se sepa quién es el autor de estos. Es importante no exponer la idea porque esto puede influir y lo que se quiere es buscar una

respuesta que se entienda desde un principio. Al final, el creador de la idea se pone de pie y explica todo lo que le ha pasado por alto al facilitador.

4. **Super voto:** El decisor es el que elige la idea que va a ser prototipada. Pueden elegirse dos ideas que no se pueden combinar y para esto se va a realizar la “pelea callejera” con los prototipos que se realizan con diferente marca. Se puede realizar una combinación de dos ideas.
5. **Story board:** Se realizará un boceto de 10 a 15 viñetas que será el guion gráfico. Se elige una escena inicial y se ayudan con preguntas como: ¿cómo descubren los clientes la existencia de nuestra empresa? ¿dónde la encuentran? y ¿qué hacen antes de usar el producto? Con estas preguntas se diagrama la idea inicial del guion básico. Se trabaja con las ideas que ya se obtuvieron, no con nuevas ideas.

2.1.4. JUEVES: PROTOTIPAR

El jueves se tiene una idea fantástica para una solución. En este día está dedicado a la creación del prototipo que parezca real para que el día siguiente se realicen pruebas y ver como funciona.

ACTIVIDADES DEL DÍA JUEVES:

No se tienen actividades específicas para este día, sin embargo, hay ciertos consejos que se deberían considerar para elaborar un prototipo adecuado:

1. **Convertir el guion gráfico en un prototipo:** Esto da una sensación de realidad que permite al cliente opinar para mejorar la calidad del producto.
2. **Herramientas adecuadas:** Escoger las herramientas que sean rápidas y permitan flexibilidad.
3. **Asignar tareas:** Con la colaboración de cada experto se puede lograr el prototipo de manera rápida. Es importante que la persona que va a realizar la entrevista no esté presente en la realización, porque puede causar un apego emocional.

4. Ensayo: Probar el prototipo y buscar errores. Hay que asegurarse de que el entrevistador lo vea y lo conozca bien para que pueda hacer las entrevistas adecuadamente. Es importante que el decisor esté satisfecho con el prototipo presentado y que vaya con sus expectativas.

2.1.5. VIERNES: PRUEBA

El último día de trabajo ya se habrá escogido la mejor solución y se tendrá el prototipo listo para probar. Este día está enfocado en las entrevistas a los clientes y en aprender de sus reacciones ante el prototipo. Al final del día se podrá saber que hacer a continuación respecto al proyecto que se esté realizando.

ACTIVIDADES DEL DÍA VIERNES:

Al igual que el jueves, el viernes es un día específico para realizar la prueba del prototipo y se recomienda seguir los siguientes consejos:

1. El número mágico es cinco: Cinco entrevistas que se realizan de una en una. El objetivo es enseñarle el prototipo para ver si se enamora de la idea.
2. Laboratorio improvisado: Se va a dividir en dos habitaciones. En la primera se va a observar las entrevistas en directo y en la otra se realizarán las entrevistas. Se van a elegir a los entrevistados para hacer las preguntas durante una hora con la observación de todo el equipo.
3. Test de usabilidad: Dibujar la tabla en la pizarra con una columna para cada cliente. En el momento que se realizan las entrevistas cada integrante del equipo debe realizar observaciones en diferentes colores de *post its*: en verde las positivas, en rojo las negativas y en negro las neutras. Al final de cada entrevista se colocan las observaciones en la pizarra.

4. Búsqueda de patrones: Los patrones se ubican en otra pizarra y se observa la meta a largo plazo y las preguntas del *sprint* para comparar con los patrones.

Tomar la decisión: según las respuestas de los entrevistados.

Corrección: aplicar la retroalimentación para arreglar el producto que se realizó.

2.2. LEAN STARTUP

La metodología *Lean startup* sigue un método científico para la creación de productos y servicios. El objetivo de esta metodología, es el aprendizaje rápido para reducir tiempo y costos. Ser emprendedor es un trabajo duro y no se lo puede comparar con una empresa en marcha, debido a que un *startup* posee gran incertidumbre sobre el mercado en el que va a trabajar. Tener claro el segmento al que está dirigido el producto o servicio, es uno de los puntos más importantes para empezar a realizar un plan de negocio. Al empezar una empresa se parte de una idea, la cual va a tener una hipótesis que se debe experimentar para poder validarlas. Esto quiere decir que, creando un producto mínimo viable, se puede descubrir si el producto o servicio que ofrece el emprendimiento es rentable o si se debe pivotear la idea para que realmente solucione los problemas de nuestro público objetivo.

Eric Ries en su libro *Lean startup* publicado en el 2011 nos explica la metodología dividida en 3 partes que son:

- Ver.
- Dirigir.
- Acelerar.

A continuación, se analizará cada una de estas para poder entender la metodología a profundidad.

2.2.1 VER

Es la primera parte del libro. Esta división se va a centrar en la importancia del aprendizaje como medida del progreso de un *startup*. Se explica esta fase por medio de 5 pasos que son:

COMENZAR: Al emprender se tiene conciencia que la nueva empresa requiere *management*, pero no se debe caer en “solo hacerlo”. Este significado hace referencia a no tener disciplina ni procedimientos, por lo cual no se tiene *management* y esto nos guía a un camino seguro al caos.

Al crear la empresa, se deben formar grupos interdisciplinarios y no crear grupos departamentales que nos llevan a la burocracia y al trabajo más lento. El nuevo *management* se adapta lo más rápido posible al cambio y para que esto sea posible, con la metodología *Lean Startup* se mide la productividad con el aprendizaje (más rápido se aprende, más rápido se encuentra solución). El cual ayuda a que el motor de crecimiento de la empresa se alimente con acciones más efectivas. No significa que todas las acciones que se hagan con este fin sean positivas, pero del error se aprende y se crece.

DEFINIR: Definimos qué es realmente un emprendedor y una *startup*. Todos los que tienen una visión se pueden llamar emprendedores. Hay personas que trabajan dentro de una empresa, pero están con un proyecto de lanzar un nuevo producto o servicio completamente nuevo, a ellos se los llama intraemprendedores.

Para Eric Ries: “Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo las condiciones de incertidumbre extrema” (2011, p. 39).

Este concepto tiene muy claro las condiciones, lo que quiere decir es que no importa si es una empresa ya con varios años o un emprendimiento disruptivo. En el caso de una institución ya formada, en el momento de lanzar un nuevo producto o servicio, se encuentran en incertidumbre por no saber si el mercado lo aceptará o no y en el caso de la *start up* existe este desconocimiento porque recién va a entrar a conocer su mercado.

APRENDER: El aprendizaje siempre ha sido la excusa para el fracaso en la ejecución. Siempre se escucha que las empresas han quebrado, pero tienen el consuelo del aprendizaje como excusa. Cuando se emprende en situaciones de incertidumbre extrema, el aprender y de manera rápida, es lo más importante. Para esto se utiliza el aprendizaje validado que es un proceso para demostrar empíricamente que se ha descubierto información útil sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio. Este concepto es la unidad esencial para medir el progreso de una *startup*. Con el aprendizaje se obtiene información para hacer mejoras y esas mejoras se ven reflejadas en los indicadores principales de la *startup*.

2.2.2. DIRIGIR

La segunda parte del libro se enfoca en el circuito de *feedback* de información y sus componentes. Este análisis de dirección se va a explicar en pequeños pasos:

SALTAR: Todo negocio comienza con un grupo de asunciones y actos de fe, que quieren decir que todo lo que se está pensando es cierto. Lastimosamente un emprendimiento no puede fiarse de esto, porque puede que estas afirmaciones sean verdad y lo lleven a generar utilidades, o que sea un fracaso y lo pierda todo. Es por esta razón que el emprendedor tiene 2 retos importantes al empezar:

1. Crear una organización que le permita probar sus asunciones de manera rápida y sistemática
2. Poner a prueba rigurosa esta información: normalmente un emprendedor compara su idea con algo ya existente y justifica su éxito futuro con esto. No está mal, es una buena técnica, pero se la debe realizar adecuadamente realizando analogías y antologías para poder descubrir una hipótesis y esta comprobarla con el método científico. Al tener la hipótesis, debe salir a probarla en contacto con los consumidores y las preguntas que se

les va a realizar no definir las para responder su acto de fe. Investigar si realmente hay un problema para proceder a buscar las formas de solucionarlo.

PROBAR: ¿Cuál es el producto mínimo viable (PMV) que puedes crear para obtener datos reales en tu hipótesis? Crear el producto con todas las características que tú crees necesarias podría ser un error. Se tienen varios tipos de PMV que se podría utilizar para obtener información y aprender de la manera más rápida:

1. *Landing Page*: Se monta una página de aterrizaje en la que se explica el funcionamiento del producto o servicio y medir cuántas personas están interesadas o no.
2. Video: Se realiza un video con el prototipo enseñando las características principales y casos de uso.
3. Conserje: Con este método se da un servicio a medida. Se empieza con un solo cliente y cuando se entiende sus necesidades se puede escalar. Es una forma para conocer de la mejor manera al cliente objetivo.
4. Mago de Oz: Se intenta convencer al usuario que está interactuando con un sistema automatizado, cuando en realidad detrás de la cortina está una persona llevando a cabo el proceso.

El objetivo del producto mínimo viable es obtener información para saber dónde se debe enfocar y destinar más esfuerzos para mejorar. Realizar este paso importante puede causar el sentimiento que alguien podría robar la idea, o que los clientes tengan una perspectiva negativa de tu producto, ganar mala reputación o que la propiedad intelectual y las patentes entren en riesgo. Olvidemos estos miedos y procederemos a seguir el proceso que después se agradecerá.

MEDIR: La contabilidad de la innovación deja claro cuando la empresa está atascada y necesita un cambio de dirección. Se debe dejar de lado los indicadores vanidosos y empezar a ver qué es lo que realmente funciona. Eliminar indicadores como el total de clientes, total de visitas,

más bien usar un análisis de cohortes con indicadores accionables que ayuda a definir de mejor manera los datos sin llevar al teatro del éxito. *Lean startup* emplea el *Split – test* para el desarrollo de productos, el cual es un experimento en el que se usa varias versiones del producto al mismo tiempo para analizar la respuesta del consumidor y ver cuál es la que más funciona. Todos los experimentos que se hagan para validar las hipótesis deben ser:

- **ACCIONABLES:** Para que un informe tenga esta característica, debe tener una relación entre la causa y el efecto. Normalmente cuando existen mejoras, los equipos de trabajo suelen lanzarse flores y decir que es por su trabajo, pero cuando las cifras caen culpan al equipo de al lado. Esto se da por los indicadores vanidosos. Se debe estar al corriente exactamente de qué es lo que se hizo para saber el porqué del crecimiento o de la caída de números.
- **ACCESIBLES:** La facilidad de llegar a la información y de entenderla. Existe un mal uso de los datos, no todos entienden lo que quiere decir tanta cantidad de información. La accesibilidad es importante para poder visualizar qué significa cada indicador y poder interpretarlo en la mejora. Todos los implicados en el proyecto deben tener acceso a la información y más que nada entenderla.
- **AUDITABLES:** Es necesario que los datos sean creíbles. La única forma de saber si la información es veraz es haciendo una prueba con consumidores reales y obtener los informes a partir de datos clave en lugar de un sistema intermedio.

PIVOTEAR: La *startup* debe ser capaz de pivotear a partir del *feedback* recibido, para poder avanzar y crecer. La decisión de pivotear o perseverar en la misma idea es complicada. Sin embargo, es una medida que se debe tomar si no se quiere terminar con pérdidas. Para pivotear se debe analizar si:

1. ¿Las métricas obtenidas son adecuadas para encontrar objetivos que se habían propuesto?

2. ¿Los experimentos realizados están llevando a tener menos o más progreso?

Pivotear es muy importante y hacerlo de la manera más rápida es lo adecuado. Así no gastamos recursos que son difíciles de conseguir, no se pierde tiempo y al final tenemos una empresa que no recae.

Existen varios tipos de pivotes que pueden ayudar al emprendedor a tener una guía de por dónde continuar si la idea principal no funciona.

- **PIVOTE DE ACERCAMIENTO:** Una característica del producto se convierte en el producto final.
- **PIVOTE DE ALEJAMIENTO:** El producto entero se convierte en solo una característica del producto principal.
- **PIVOTE DE SEGMENTO DE MERCADO:** Se mantiene la función del producto, pero se cambia el enfoque de la audiencia.
- **PIVOTE DE LA NECESIDAD DEL CONSUMIDOR:** En un principio se buscaba solucionar una necesidad en específico, pero en el proceso se ha descubierto que realmente no era un problema principal, y se han encontrado otras necesidades del consumidor que se podrían aprovechar.
- **PIVOTE DE PLATAFORMA:** Cambio de la plataforma que se usa actualmente.
- **PIVOTE DE ARQUITECTURA DEL NEGOCIO:** La arquitectura generalmente se la relaciona a la estrategia que utiliza la empresa para las ventas, como puede ser entrar a un mercado con alto margen de ganancia, pero bajo volumen de venta o de forma inversa.
- **PIVOTE DE CAPTURA DE VALOR:** Este es un cambio en la forma de capturar valor de los productos.

2.2.3. ACELERAR

En esta tercera parte se descubrirán los elementos vitales de las *startups*. Se aprenderá a no perder tiempo ni agilidad del emprendimiento.

FORMAR LOTES: Siempre se ha pensado que el trabajo masificado o el llamado *fordismo* es la forma más eficiente de hacer un trabajo, sin embargo, está comprobado que realizar una actividad una a una es la manera más eficiente y rápida de realizar un trabajo. De esta forma, rápido se encuentran fallas sin terminar el trabajo y darse cuenta que se ha producido un lote gigante, pero lleno de errores. No se debe invertir en grandes mejoras, lo recomendable es hacer pequeños lotes y ahí buscar la mejora para aprender más.

CRECIMIENTO: El crecimiento sostenible se da porque los nuevos consumidores vienen por los consumidores pasados y pueden llegar de 4 formas:

- **EL BOCA A BOCA:** Se provoca por la felicidad del consumidor satisfecho con el producto o servicio.
- **EFFECTO SECUNDARIO DEL USO DEL PRODUCTO:** Puede ser por una moda o porque se hizo viral. Es porque genera un estatus en los que lo usan.
- **PUBLICIDAD FINANCIADA:** Publicidad que se emplea para dar a conocer el producto. Esta cifra debe ser menor al ingreso que da cada cliente para que ese margen se lo vuelva a usar en publicidad.
- **COMPRA Y USO REPETIDO:** Aquellos productos que se los adquiere con bastante frecuencia o puede ser televisión pagada o alguna suscripción.

Estas formas impulsan a los motores de crecimiento y cada uno de estos tiene sus propios indicadores para determinar y saber si está creciendo.

- **MOTOR DE CRECIMIENTO PEGAJOSO:** Este motor es sencillo de entender. Se ve un crecimiento si la tasa de adquisición de nuevos clientes se mantiene más alta a la tasa

de deserción. En este motor se mide la velocidad de crecimiento con la tasa de capitalización que es igual al crecimiento natural menos la tasa de deserción.

- MOTOR DE CRECIMIENTO VIRAL: “El motor viral está impulsado por un circuito de *feedback* que puede cuantificarse. Se llama circuito viral y su velocidad está determinada por un único término matemático llamado coeficiente viral”. (Ries, 2011, pág. 233) El coeficiente viral mide cuántos nuevos consumidores usarán el producto y es óptimo tener un indicador igual o mayor a 1.0, lo que significa que de un consumidor se obtendrá mínimo un consumidor más. Cualquier cambio pequeño en este indicador, origina a su vez cambios significativos
- MOTOR DE CRECIMIENTO REMUNERADO: En este motor se analiza cuánto dinero el consumidor paga durante su vida en el uso del producto, menos los costes variables y obtenemos el valor de tiempo de vida (LTV).

Hay diferentes variables como pueden ser la publicidad que se utiliza para llegar a este consumidor. Si la publicidad tiene un costo de \$100, pero obtenemos 50 clientes, el coste por adquisición (CPA) es de \$2. Como conclusión, si el LTV es mayor al CPA se podría decir que está en crecimiento. El margen que existe entre el LTV y el CPA es la rapidez del motor de crecimiento. En el caso que el CPA se mantenga, pero el LTV empiece a caer, el crecimiento va a ser más lento.

ADAPTAR: Es importante que la empresa se adapte a cualquier cambio. Cuando se contrata a un nuevo equipo de trabajo es necesario que estos se formen para que sean productivos desde el primer día. Crear una organización adaptativa como lo llama Ries, ayuda a ajustar automáticamente su proceso y resultado a las condiciones actuales.

Hablando del beneficio del programa de formación a los nuevos empleados, es posible que pequeñas empresas no puedan costear este programa y para eso se puede implementar el

sistema llamado los cinco porqués. Este método de investigación formula cinco veces la pregunta para llegar a la causa fundamental del problema.

Los procesos adaptativos ayudan a controlar el crecimiento muy acelerado. Estos te fuerzan a desacelerar e invertir para evitar los problemas que están malgastando tiempo. Los cinco porqués actúan como un regulador de velocidad natural. En cuanto a más problemas, más tiempo se debe invertir y en cuanto a estos se solucionan existe menos riesgos y se empieza a crecer nuevamente.

Para aplicar los cinco porqués se debe tener confianza en el equipo de trabajo y seguir reglas como:

1. Ser tolerantes con el error: generalmente los errores no son causa del personal humano, sino más bien por sistemas defectuosos.
2. No permitir cometer el mismo error: el equipo debe trabajar para prevenir los errores cometidos con anterioridad.

Es normal que al empezar con esta metodología se encuentren problemas que necesitan una inversión y tiempo que no estaba planificado. Sin embargo, es importante tener a un líder como árbitro para poder llevar a cabo el proceso. Lo aconsejable sería empezar por algo pequeño. Podría ser algo interno que no afecte al consumidor y se pueda solucionar en la misma organización. Poco a poco los equipos se van familiarizando con el proceso y continúan con temas más complejos.

Innovación: Para nutrir la innovación disruptiva es necesario que los equipos tengan apoyo de los directores y tres requisitos estructurales:

1. RECURSOS ESCASOS PERO SEGUROS.

Las *startups* trabajan de manera diferente a empresas grandes. Una empresa consolidada sabe que tiene riesgos en su presupuesto y a veces les toca trabajar más con menos recursos. Si se empieza con el negocio se tiene un presupuesto fijo para cada actividad a realizarse, sería fatal

para un emprendimiento que por alguna u otra razón, ese presupuesto disminuya para cubrir otra actividad. Un *startup* empieza con poco dinero, pero esa cantidad debe estar segura y definida para cada actividad.

2. AUTORIDAD INDEPENDIENTE EN EL DESARROLLO.

Los equipos de trabajo deben tener autonomía total para la realización de sus proyectos. El proceso de aprobación y permiso ralentizan el circuito de *feedback* y más que esto inhiben el aprendizaje y la evaluación.

3. UNA PARTICIPACIÓN PERSONAL EN EL RESULTADO.

Esto hace referencia al beneficio que obtiene el equipo de trabajo por realizar una innovación que funcionó. No siempre son bonificaciones financieras, es importante dar el mérito a quien lo hizo posible.

2.3. ESTUDIO DE CASOS

Existen innumerables casos que han tenido éxito aplicando estas metodologías a nivel mundial. En Latinoamérica el tema de innovación está penetrando, pero todavía los empresarios tienen un poco de desconfianza en probar cosas nuevas en cuanto a procesos para implementar en las empresas. En Ecuador el AEI (Alianza para el emprendimiento y la innovación del Ecuador) es una organización que promueve y fomenta la innovación en el país. Están muy enfocados en brindar información de emprendimiento e innovación que ayuden a los nuevos empresarios a salir adelante. Esta alianza para el emprendimiento brinda asistencia a emprendedores aplicando estas metodologías, sin embargo, por temas de privacidad no se ha podido acceder a casos de éxito locales del país. Siendo así, se pueden compartir casos de éxito de lugares con un mercado aún más competitivo como son Estados Unidos o Europa.

2.3.1. SHARE FOODS (CASO DE DESIGN SPRINT)

Es una marca europea social de comestibles. Se basa en un modelo de negocio uno a uno, en el cual por cada compra que se realiza, la empresa dona un porcentaje a una persona con necesidades.

En los primeros pasos de este emprendimiento, su problema era el desconocimiento de lo que el mercado necesitaba y cómo el producto debía verse para tener aceptación. Estas son dos preguntas en las que se podía pasar mucho tiempo tratando de responder. Al aplicar el *design sprint* se resolvió de manera muy rápida la hipótesis y todo empezó a verse con más claridad.

Entre las enseñanzas que se identifican con la aplicación de esta metodología, se observa que es muy importante definir el problema y obtener la retroalimentación del cliente, esto ayuda a mejorar o cambiar la idea que se tenía principalmente y hacerla adaptable al mercado. Además, estas herramientas demuestran que no se necesita mucha gente o mucho tiempo para realizar un proyecto que va a funcionar.

El *design sprint* cambió completamente el modelo de negocio que se tenía como idea principal. El concepto inicial era una marca de comestibles sin ninguna diferenciación en el mercado. Al realizar el proceso e interactuar en equipo se pudo crear una marca de valor con la que los clientes se identifican y obtienen un beneficio social. (AJ&Smart, 2018)

2.3.2. KOHALA MARKETING (CASO DE LEAN STARTUP)

Kohala marketing es una empresa dedicada al gastromarketing. Se ha considerado interesante estudiar este caso, debido a que al ser una empresa que ayuda a empresas gastronómicas, la experiencia que han adquirido en el tiempo es necesaria para el desarrollo de esta tesis.

El fundador de Kohala comenta que en todo emprendimiento debe existir un proceso o un plan de ejecución para poder minimizar riesgos. Cuando se inicia con la nueva empresa el

capital es escaso y se debe administrar bien para no quedarse sin dinero para poder operar. Para esto es muy importante aplicar las herramientas de *Lean startup*. Es muy claro que cada negocio tiene su propio *road map*, sin embargo, hay ciertos pasos que son genéricos para todos:

1. Problema/carencia/oportunidad en la sociedad.
2. Solución/idea.
3. Estudio del mercado/competencia.
4. Modelo de negocio.
5. Primer prototipo/experimento/validación.
6. Versión beta con primeros clientes.
7. *Feedback*.
4. Mejorar.
5. Lanzamiento de versión mejorada con más clientes.
6. *Feedback* y si es el momento, lanzamiento oficial con un producto/servicio validado.

Como se dijo anteriormente, cada negocio tiene sus propios procesos para ponerse en marcha, pero el fundador de esta empresa pone mucho énfasis en aplicar el *lean startup* y validar las hipótesis. “Sin una buena validación, lo más probable es que una idea, producto o servicio fracase. La principal ventaja es el poder minimizar riesgos, maximizar los aciertos y al menor coste posible.” (Touza, 2019)

CAPÍTULO 3

¿CÓMO EMPEZAR EL EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO?

Un emprendedor es una persona que empieza algo desconocido sin importar si es pequeño, mediano o grande. Después del análisis que se ha realizado a innumerables guías y manuales de emprendimiento se ha podido ir definiendo pasos que no pueden faltar al empezar un negocio o más específico, a un emprendimiento gastronómico.

Este trabajo busca implementar la innovación en el proceso de empezar el negocio, con el objetivo de crear emprendimientos que vayan creciendo en el tiempo, busquen una diferenciación y logren tener una participación considerable en el mercado.

Manejar la innovación y empezar una empresa con este concepto puede ser retador, esto quiere decir que se debe salir de la zona de confort y dejar de crear clones de empresas.

3.1. SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN

“La profunda empatía por las personas hace que nuestras observaciones sean poderosas fuentes de inspiración. Nuestro objetivo es comprender por qué las personas hacen lo que hacen actualmente, con el objetivo de comprender lo que podrían hacer en el futuro.” (Kelley, 2013, p. 32)

Para empezar con el proceso de emprendimiento y encontrar los errores más comunes a cometer, se ha involucrado a emprendedores que están empezando este camino para poder asesorarlos y entender su forma de pensar.

Como primer paso, se sumerge en el mundo del emprendimiento gastronómico entablando conversaciones con personas que están empezando sus proyectos y están en busca de información para poder crecer. Es importante saber que la falta de experiencia y el desconocimiento del área son dos factores importantes que pueden llevar a estas empresas al fracaso.

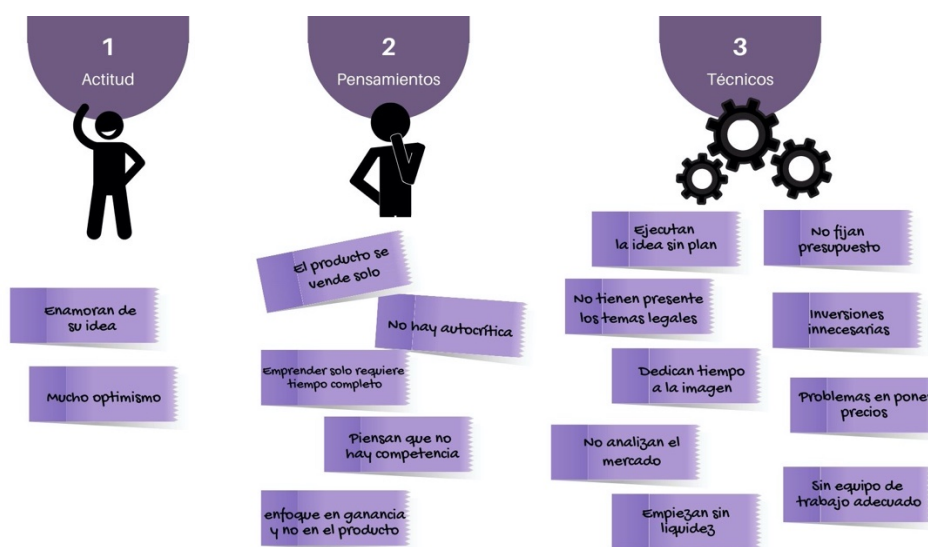
Para empezar, se quiso definir cuáles son los errores más comunes al comenzar este camino y se ha encontrado patrones que se los va a mencionar posteriormente.

Se los ha clasificado en 3 categorías diferentes:

1. Actitud.
2. Pensamiento.
3. Técnicos.

FIGURA 12.

ERRORES AL EMPRENDER.



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Actitud: Al iniciar un proyecto generalmente se encuentran personas llenas de ganas y con motivación de empezar a desarrollar su idea. De las 6 personas que se han entrevistado, todas están ansiosas por empezar con su gran idea y están seguros que va a funcionar y que es algo completamente innovador. Al momento de hacer un comentario de ¿Qué pasaría si...?, enseguida tienen una reacción a la defensiva y buscan responder al problema sin una investigación o sin tomar en cuenta que el comentario podría ser real. Por eso hemos llegado a definir que se enamoran y algunos hasta se obsesionan de sus ideas haciendo que no puedan ver diferentes caminos para solucionar problemas futuros.

Pensamientos: En esta categoría se encuentra que existen pensamientos que habitan por la falta de experiencia. Se puede observar que los emprendedores confían tanto en su producto, que piensan que sólo con crear una página en redes sociales va a ser suficiente para que se venda, o que no hay nadie más que ofrezca lo mismo o algo similar. Es muy común realizar la pregunta: ¿Quién consideras que es tu competencia? Y recibir respuestas como: “No tengo competencia, nadie ofrece lo mismo que yo y soy único”.

Por otro lado, existen emprendedores que piensan solo en el dinero y no en la reinversión para mejorar la calidad del producto o del servicio que se está ofreciendo. Algo muy importante es que están completamente cerrados a escuchar las críticas que las personas alrededor hacen, justificando con: “Es porque no entendiste como se usa, nuestro objetivo es enseñar al consumidor a usar o queremos crear una cultura de...”

Técnicos: Esta categoría es en la que más problemas se pudo encontrar. La mayoría de emprendedores hacen de manera muy informal el tema de montar un negocio. Crear un plan es tan básico como crear un plan de actividades para el fin de semana. Si se planea ir a acampar es indispensable llevar un equipo para dormir al aire libre, pero si no se planea y solo se ejecuta, no va a ser posible acampar porque no se tiene el equipo adecuado para no asumir riesgos que se podrían prevenir. Se puede notar fácilmente un apuro por recibir resultados y no quieren pasar tiempo en temas que desconocen, que no saben cómo hacerlo o algunos que están muy seguros de hacerlo bien y ni siquiera buscan ayuda para resolver los problemas. Ningún emprendimiento de los analizados empezó con un plan, solo con la idea. Fijan presupuestos mentirosos y no toman en cuenta gastos pequeños como por ejemplo gasolina, tornillos, comida, electricidad y sobre todo el tiempo que al final son gastos que se realizan en el proceso.

Un error demasiado común es dedicar tiempo y dinero a la creación de la imagen sin tener claro en un principio el concepto de la marca.

Estos problemas son los que se buscan solucionar en el proyecto. Enfocarse en la parte técnica de un emprendimiento. Se ha podido observar muchos problemas en esta área y se lo puede resumir a un desconocimiento de la planificación. El ejecutar les resulta fácil incluso sin plan, entonces se considera importante enfocarse en la planificación del emprendimiento.

Generales: Esta categoría es la que abarca todos los temas en general acerca del proceso de emprendimiento. En este punto se encuentran gran cantidad de comentarios que se ha hecho difícil categorizar, pero se pueden sacar *insights* que ayudan a desarrollar al proyecto.

La mayoría de emprendedores han hecho talleres de contabilidad, de cómo emprender y han leído guías para empezar el negocio. Pero les resulta difícil relacionar a estos con su idea. Se pierden fácilmente en el proceso y además existe tanta información que ya no pueden saber qué funciona, qué no, qué está desactualizado y qué es lo que deben hacer. Incluso un comentario que llamó la atención es: “Debería haber una guía de emprendimiento para *dummies* con casos de personas cercanas que nos digan que si funciona”.

El proceso de planificación de los entrevistados ha sido en papel y lápiz. “Generalmente cuando planifico hacer un cumpleaños lo primero que hago es hacer una lista de las personas que voy a invitar y otra de lo que necesito comprar”. “Me gusta escribir en papel porque es fácil de llevar y le doy importancia, generalmente cuando uso el teléfono se queda ahí y no lo vuelvo a abrir”. Estos comentarios se consideran muy importantes para relacionarlos al proceso de planificación. Se busca hacer algo que se les haga fácil y que estén acostumbrados a hacer.

3.2. PROBLEMA

Al analizar el conjunto de información recogida durante todo el proceso de este trabajo, se puede encontrar un sin número de problemas para resolver por qué los emprendimientos no duran en el tiempo.

Como primera parte, se pudo definir que los emprendimientos gastronómicos en su gran mayoría no tienen diferenciación ni valor que los haga preferirlos. Se pueden encontrar muchos

productos o servicios que ofrecen al consumidor características similares, lo que dificulta al comprador tomar una decisión, y por ende, afecta al negocio.

Profundizando más la problemática y poniéndose en contacto directo con los emprendedores del sector, se pueden encontrar problemas más específicos como los mencionados en el punto anterior.

De una manera resumida y analizando toda la información obtenida durante este trabajo, se ha decidido solucionar el problema de la parte técnica de los emprendedores. La cual se resume en la falta de conocimiento de cómo elaborar una planificación adecuada de un emprendimiento gastronómico que se pueda diferenciar de los demás, para que tenga un crecimiento en el tiempo.

3.3. IDEACIÓN

Si se ingresa a la web, se puede encontrar mucha información, pero, ¿Cómo saber qué es lo que se debe aplicar? Si no son profesionales en el área, el emprendedor se va a encontrar completamente perdido en el proceso. Es por esto que algunas de las posibles soluciones que se plantearon para resolver este problema fueron:

- *Workshops* de emprendimiento.
- Talleres personalizados.
- Consultoría y capacitación especializada.
- Guía de emprendimiento paso a paso.
- Manejar y administrar sus negocios personalmente.
- Crear juegos para el aprendizaje.
- Crear kits de información.
- Desayunos para aprender de planificación de negocios.
- Crear una ayudante digital.
- *Worksheets* de trabajo físicas.

Analizando cada una de las ideas planteadas para solucionar el problema, se han ido descartando según las que más llaman la atención y que son una buena opción. Se ha visto factible hacer una combinación de ideas.

1. Hojas de trabajo físicas: Con la información recogida durante la etapa de empatía, se pudo observar que a las personas les gusta planificar escribiendo. Por esta razón se ha decidido hacer una guía en la que cada paso va a tener una hoja de trabajo en la que se escribe, para que además no quede solo en ideas y se puedan analizar y hacerlas realidad.
2. *Kit*: Esta idea empieza porque no se quiere dar al emprendedor un libro con mucha información como están acostumbrados a recibir. Van a recibir un kit de trabajo con información distribuidas en diferentes actividades para que el proceso no se vuelva monótono y aburrido.

3.3.1. IDEAS DE LO QUE SE QUIERE PROYECTAR

Debido a que el kit forma parte del desarrollo del prototipo, se ha generado la idea de crear un personaje que lleve de la mano al emprendedor en cada paso, que de la sensación de amigable y cercano. Se ha decidido escoger el nombre de “Civa” para el personaje porque va relacionado con nombre de la creadora y autora: “Cristina Vásquez”.

Lo que se quiere crear es una pequeña caja personificada que paso a paso va a ayudar a crear innovación en los emprendimientos de una forma lúdica.

Civa guía las ideas y las explota para que puedan crear valor agregado a los productos o servicios, logrando que se diferencien en el mercado.

CÍRCULO DE ORO

¿QUÉ?

Juego lúdico para crear innovación en los emprendimientos cuencanos.

¿CÓMO LO HAGO?

Integrando herramientas de innovación.

¿POR QUÉ?

Porque creemos que las buenas ideas deben ser explotadas.

MISIÓN

“Civa te ayuda a asegurar el dinero que vas a invertir. Mientras crees que juegas realmente vas a salir de la caja. Vas a crear, vas a innovar, pero, sobre todo, vas a hacer que tu idea se proyecte en el futuro.” (Vásquez, 2020)

PERSONALIDAD DE LA MARCA

Se busca llevar la personalidad de la creadora al personaje. Es por esto que lo más relevante han sido los siguientes puntos:

- Amistosa.
- Preocupada.
- Analítica.
- Sincera.
- Motivadora.
- Paciente.

FIGURA 13.

PROPUESTA DEL PERSONAJE



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

3.4. PROTOTIPO

“La meta del prototipo no es crear un producto o servicio acabado, es dar forma a una idea para aprender sobre sus fortalezas y debilidades” (Serrano & Blázquez, 2014, p. 78)

Se ha planteado desarrollar una caja en la que van a encontrar las reglas del juego y las hojas de trabajo (Worksheets) para empezar su camino. En la planificación del prototipo se ha decidido para este texto, detallar las reglas y mostrar las hojas respectiva con la que se va a trabajar.

Para realizar este proceso se va a necesitar de:

- El emprendedor y su equipo de trabajo. No hay problema si es solo una persona, pero si hay que tomar en cuenta que el proceso va a demorar más.
- Esferos, lápices, pinturas y un cuaderno para generar notas.

Para empezar este camino se ha decidido partir de la idea del emprendedor. Generalmente cuando hay un afán por emprender, es porque ya se tiene una noción de lo que se desea hacer. Se buscará que esta idea se vaya desarrollando en este proceso y que llegue a adaptarse de la forma que el mercado lo requiera, y así tener una seguridad del trabajo que se realiza.

3.4.1. HOJAS DE TRABAJO

El prototipo está dividido en seis puntos que se han considerado muy relevante para el despegue del proyecto. Cada momento contiene sus hojas de trabajo respectivas para ir desarrollando el proceso de emprendimiento.

1. Idea de Negocio.

- Worksheet # 1 - Puntos fuerte y débiles de la idea.
- Worksheet #2 - Definición del problema.
- Worksheet #3 – Diferenciación.

2. Investigación.

- Visión general.
 - Worksheet #1 - Sectores potenciales.
 - Worksheet #2 - Análisis con expertos.
 - Worksheet #3 - Usuario final.
 - Worksheet #4 - Organizar la información.
- Generación y validación de hipótesis.
 - Worksheet #1 – Suposiciones.
 - Worksheet #2 – Indicadores.

3. Experimento.

- Worksheet #1 – Producto mínimo viable.
- Worksheet #2 – Medir.
- Worksheet #3 – Pivotear.
- Worksheet #4 - Nuevas suposiciones.

4. Cliente.

- Worksheet #1 – Persona.
- Worksheet #2 – Propuesta de valor.

5. Modelo de negocio.

- Worksheet #1 – Modelo piloto.
- Worksheet #2 – Cdena de valor.

6. Brief.

IDEA DE NEGOCIO

Para emprender, siempre se va a partir de una idea: las ideas nacen de experiencias pasadas. Hay que tener muy claro que se debe empezar un negocio en un área que apasione o que tenga un conocimiento para empezar y después desarrollar. A veces como emprendedores, las ideas



solo llegan y ocurre algo, pero no sabemos si se tienen o no los recursos necesarios para desarrollarlo. Con la primera actividad propuesta, se van a identificar oportunidades que a veces se desconocen y falencias que ameritan buscar ayuda. Este ejercicio ayudará a hacer un autoanálisis para ver puntos fuertes y débiles de la idea general.

WORKSHEET # 1 – PUNTOS FUERTE Y DÉBILES DE LA IDEA

Este espacio es importante también para saber los puntos fuertes y débiles del equipo de trabajo. Si bien es cierto que se puede emprender solo, siempre va a ser mejor con un equipo planificado. El libro *La Disciplina para Emprender*, hace mucho énfasis en que el punto de partida tiene que ser un ejercicio para conocernos y diferenciar las fortalezas y debilidades que tienen cada uno los que son parte del equipo de trabajo. (Aulet, 2015, p. 64) Es por esto que se han definido los siguientes ejercicios para la primera hoja de trabajo.

Idea: El objetivo de este punto es describir en una oración corta lo que el emprendedor quiere hacer.

Conocimientos: Se va a detallar qué es lo que ha aprendido en la carrera relacionado al emprendimiento, o qué es a lo que se ha dedicado en los últimos años.

Capacidad: ¿Qué puede hacer el emprendedor y lo haría bien? En caso que el emprendedor o el equipo de trabajo sea reconocido por hacer algo específico.

Contactos: Las personas que lo rodean y que puedan aportar a la idea para que siga creciendo. Pueden ser otros emprendedores o personas que conozcan sobre el tema.

Recursos: Se busca definir si se tienen accesos a recursos financieros o si se depende de poco capital para empezar.

Debilidades: En trabajos anteriores, seguro existían actividades que no eran del agrado del participante; molestaba o simplemente no eran tan eficientes.



Compromiso: No se puede empezar una idea y dejarla en medio camino. Si se empieza, se termina cueste lo que cueste. Se busca definir cuánto tiempo se va a emplear al emprendimiento.

FIGURA 14.

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

Fase 1

IDEA

WORKSHEET #1

Puntos Fuertes y Débiles de la Idea

Sabemos que algo que te inspira y por eso quieres emprender.
Vamos a identificar oportunidades en ti y en las personas que trabajarán contigo.

IDEA

Escribe en una oración tu idea de negocio:

CONOCIMIENTOS

¿A qué te has dedicado estos últimos años?

CAPACIDAD

¿En qué eres competente?

CONTACTOS

¿A quién conoces que tenga experiencia en esta área?

RECURSOS

¿Tienes capital para empezar tu empresa?

DEBILIDADES

¿Cuáles consideras que son tus puntos débiles?

COMPROMISO

¿Cuánto tiempo planeas dedicar a tu negocio?

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



WORKSHEET #2 – DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para continuar con la idea, se va a trabajar más a fondo con el problema que se va a resolver. Se debe tener muy claro que, sin deseo por adquirir un producto o servicio, no tiene sentido empezar un emprendimiento. Según la investigación realizada, se ha podido observar que este punto se ha vuelto dificultoso para los emprendedores. Por esta razón se ha desarrollado una actividad que va a ayudar a tener más claro el problema que se va a resolver para poder ofrecer un producto o servicio con un propósito.

En esta actividad se realiza un Diagrama de Árbol. El cual ha sido un invento de muchos años atrás, pero tiene ventajas muy positivas por el impacto visual, la síntesis que se realiza y además ayuda al proceso de ir de lo abstracto a lo claro. (Roldán, Batanero, & Beltrán, 2018)

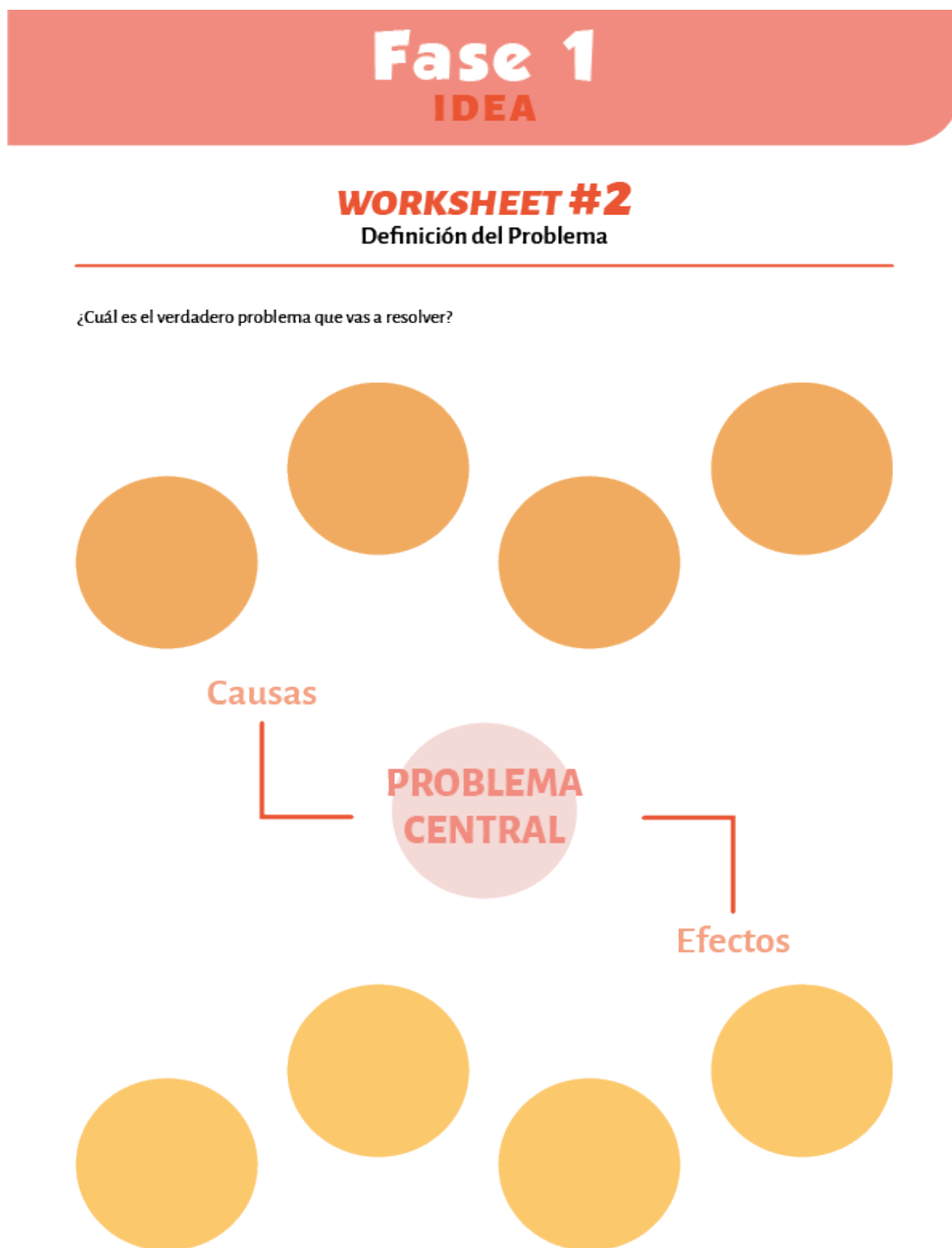
Al observar la hoja de trabajo se puede ver que en el centro se va a colocar el problema central del emprendimiento. Como se ha dicho anteriormente el problema es este vacío que se ha encontrado en el mercado que podría entrar como una idea de negocio.

Este ejercicio es una lluvia de ideas de algunas conversaciones con personas que tengan el problema que se quiere solucionar. Esto va a ayudar a aclarar el problema que se va a satisfacer respecto a la idea de negocio que se ha mencionado anteriormente. Por esta razón se busca colocar todas las ideas posibles respecto a las causas y efectos del problema. Se debe aclarar que en este punto no se van a tratar temas operativos o técnicos del emprendimiento. El problema está relacionado directamente con el problema que el emprendimiento al empezar su actividad, va a resolver.

Para aclarar aún más la actividad, se va a empezar describiendo las causas del problema, es decir las razones de porque se está dando este problema y en efecto se va a explicar cuál es la consecuencia del mismo.

FIGURA 15.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



Fuente: Elaboración de la autora (2021).



WORKSHEET #3 – DIFERENCIACIÓN

La diferenciación es lo que hace al consumidor preferir algo. En términos de marketing y definidos por Klotler & Keller (2006): “Las diferencias son atributos o ventajas que los consumidores vinculan estrechamente con una marca, valoran positivamente, y creen que no las podrán encontrar en las marcas de la competencia de la misma manera o en el mismo grado.”

Al hablar de emprendimientos gastronómicos siempre van a tener su similitud en la forma en la que trabajan, sin embargo, lo importante es resaltar en la categoría para que el consumidor los prefiera.

No se busca que el emprendedor indague en algo completamente nuevo y que piense que la idea no va a funcionar porque ya existe algo similar. El objetivo de este ejercicio es encontrar un mercado al que se pueda llegar para que estos consumidores prefieran lo que se les va a ofrecer en lugar de la competencia. No se debe justificar que ya existan varios emprendimientos iguales sin diferenciación alguna porque entrarían a competir con todos, lo que llevaría a no tener clientes. El emprendedor siempre debe tener claro del porque se los elige en lugar de los otros.

En esta hoja de trabajo se va a realizar una pequeña comparación de las empresas que directa o indirectamente resuelven el mismo problema o uno parecido. Así se puede definir cuál es la característica principal del emprendimiento. Esta será en la que se va a enfocar para siempre ser el mejor comparado con la competencia.

La segunda característica es algo en que el emprendimiento será muy bueno y como tercer punto son aquellas características que no pueden faltar en un emprendimiento gastronómico que todos deben tener para estar en línea con el mercado.

FIGURA 16.

DIFERENCIACIÓN

Fase 1

IDEA

WORKSHEET #3

Diferenciación

Queremos que seas especial y diferente. Estamos seguros que esto hará que te prefieran.

PROBLEMA
¿Qué problema va a resolver tu producto o servicio?

COMPETENCIA
¿Resuelven mi mismo problema?

Nombre

- ¿Qué venden?
- Propuesta de Valor

Nombre

- ¿Qué venden?
- Propuesta de Valor

Nombre

- ¿Qué venden?
- Propuesta de Valor

Nombre

- ¿Qué venden?
- Propuesta de Valor

¿Por qué me van a elegir?

¿Por qué me van a elegir?

¿Por qué me van a elegir?

¿Por qué me van a elegir?

1. EL MEJOR
Característica por la que me va a reconocer mi mercado

2. MUY BUENO
2da característica por la que me destaco

3. EN LÍNEA
Lo que hace mi competencia que yo también tengo que hacer

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

INVESTIGAR

La investigación es necesaria para poder recopilar información válida para diseñar un producto o servicio que cubra las necesidades del cliente sin recurrir a inversiones millonarias. La investigación va a brindar la información más precisa para definir las suposiciones de cada mercado y crear indicadores que permitan mediante números definir si es una idea viable o se debe pivotear.

VISIÓN GENERAL

Para que una empresa empiece a funcionar es indispensable tener un cliente que pague. Se puede tener el mejor diseño y a los más grandes inversores, pero si no identificamos al cliente adecuado, la empresa pronto se va a desvanecer. En este punto se va a investigar al cliente para poder conocerlo y empezar a conocerlo con más detalle.

WORKSHEET #1 – SECTORES POTENCIALES

Para este punto se ha visto importante analizar todos los sectores potenciales para empezar a filtrar y llegar al adecuado. Un sector potencial hace referencia a diferentes mercados que podrían ser consumidores del producto o servicio que el emprendedor ofrece.

Para esto se va a realizar un ejercicio de seis minutos en el que se van a enlistar todos los posibles sectores potenciales. No importa si son ideas locas o fuera de lo común y tampoco importa si ocurrió después del tiempo definido. Hay que tener presente que no existen respuestas buenas o malas, sólo existen ideas a ser desarrolladas y que seguramente van a aportar en un futuro no muy lejano.

Después de enlistar las posibilidades, hay que dividir las en categorías. Se debe ser cuidadoso al momento de unificar los sectores potenciales; deben tener características muy parecidas para la toma de esta decisión.



El objetivo de este ejercicio es buscar nuevos mercados que posiblemente son más rentables que el original. A veces las ideas nacen en apuros por tener una rápida solución a un problema y si se las analiza de manera más profunda, pueden ser soluciones verdaderas que nunca se las había considerado como posibles.



FIGURA 17.

SECTORES POTENCIALES.

Fase 2

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #1

Sectores Potenciales

No importa si son ideas locas o fuera de lo común.
De esto pueden nacer ideas que pueden aportar en un futuro,

SECTORES POTENCIALES

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



WORKSHEET #2 – ANÁLISIS CON EXPERTOS

De toda esta lista, se van a seleccionar seis a ocho sectores que van a ser analizados con expertos en el área con el objetivo de recopilar información de valor. En la hoja de trabajo se va a describir brevemente el sector potencial y debajo se puntualiza las razones por las que el sector quisiera comprar el producto o servicio según la perspectiva del emprendedor.

Una vez llena la hoja con todos los sectores que se consideran importantes, el emprendedor se reúne con el experto para validar información y escuchar los comentarios con base a la experiencia.

Se va a usar el ejercicio: *¿Cómo podríamos...?* Este ejercicio consiste en que las ideas se vuelven preguntas para los expertos, así se buscan respuestas a los problemas que se podrían solucionar en cada sector y se las va a escribir en observaciones de la hoja de trabajo.

Con este ejercicio se define lo que se cree que es el entorno de acción. Se concretan dificultades que pueden afectar a ciertos sectores. Además, que no se deja de lado a ningún sector que debe estar contemplado desde el inicio del proyecto.

Después de este análisis, seguro se van a eliminar mercados que se pensaban iban a funcionar. Hablar con expertos da una visión más realista de cómo se pueden hacer las cosas, que funcionará y que no. La perspectiva y experiencia de alguien que ya conoce sobre el tema, va a ayudar a disminuir errores que seguramente ellos aprendieron en el camino hasta conocer lo que ya saben.

FIGURA 18.

ANÁLISIS CON EXPERTOS

Fase 2

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #2

Análisis con expertos

Tener una conversación con personas externas puede ayudarte a ver puntos que no habías considerado.

SECTOR POTENCIAL 1	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 2	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 3	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 4	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 5	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 6	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 7	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	
SECTOR POTENCIAL 8	
• ¿Por qué crees que quisieran comprarte?	
• Observación de los expertos/ ¿Cómo podríamos...?	

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



WORKSHEET #3 – USUARIO FINAL

Al tener los sectores filtrados y después de analizar con expertos cada uno, se va a proceder a realizar una lista de las personas que van a ser beneficiadas en cada sector. Es como recorrer un camino en el que se adentra cada vez más para llegar al objetivo.

Si se ejemplifica la actividad, se podría decir que el producto que se ofrece es una barra de cereal sin azúcar y baja en calorías. Un sector potencial sería el mundo *fitness*.

¿Qué personas se van a beneficiar del producto?

1. Personas que quieren bajar de peso.
2. Personas que van constantemente al gimnasio.
3. Personas que buscan mantener una vida saludable.

En cada área se va a encontrar a quién se puede beneficiar del producto o servicio que se va a ofrecer, es cuestión de analizar a fondo para descubrir nuevas oportunidades.

Cada sector potencial tiene sus usuarios finales, sin embargo, para que sea más fácil entender porque sería un usuario final, se incluyó la pregunta del: ¿por qué se cree que comprarían el producto o servicio gastronómico? Esta pregunta se realiza con el objetivo de poder diferenciar las razones que existen entre los usuarios heterogéneos y para que la segmentación se facilite y sea más profunda.

Con este ejercicio se puede notar que a pesar que un producto o servicio tiene sus características definidas, cada usuario lo puede percibir de una manera diferente.

FIGURA 19.

USUARIO FINAL

Fase 2

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #3

Usuario Final

El usuario final es siempre a quien debes tener a tu lado.

SECTOR POTENCIAL1	SECTOR POTENCIAL2
<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>	<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>
<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>	<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>
<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>	<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>

SECTOR POTENCIAL3	SECTOR POTENCIAL4
<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>	<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>
<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>	<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>
<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>	<div>USUARIO FINAL</div> <div>¿Por qué compraría?</div>

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



WORKSHEET #4 – ORGANIZAR LA INFORMACIÓN

Esta hoja de trabajo va a resumir toda la información que se ha obtenido. Con una visualización más gráfica de los datos va a ser más sencillo el proceso de definir suposiciones para pasar a crear las hipótesis.

El cuadro de la hoja de trabajo que se tiene que llenar contiene apartados con información que ya se obtuvo anteriormente y otros que se deben investigar para poder continuar con las siguientes actividades.

Se procede a completar la tabla con las características de cada sector potencial para poder visualizar todo al mismo tiempo y poder hacer comparaciones.

Usuario final: Es aquella persona que va a hacer uso del producto o servicio. No hay que confundir al usuario final con el comprador, estas pueden ser dos personas completamente diferentes.

Aplicación: ¿En qué situación va a usar el producto o servicio? ¿En qué mejora la vida diaria del usuario? ¿Para qué lo va a utilizar?

Ventajas: ¿Qué se gana usando el producto o servicio? Hay que descartar temas de funcionalidad del producto y centrarse en el usuario.

Tamaño del mercado: Este punto es el más importante debido a que se investiga cuántas personas como máximo pueden comprar el producto o servicio. Teniendo en cuenta que es el mercado total y no solo un porcentaje.

Competencia: ¿Qué empresas formales o informales están haciendo algo parecido (sin importar las características) y llegando al mismo usuario final?

Total: La cantidad de personas que podrían ser clientes si se dividen por igual entre los competidores.

FIGURA 20.

ORGANIZAR LA INFORMACIÓN

Fase 2

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #4

Organizar la Información

La mejor forma para tener una visión conjunta.

	SECTOR POTENCIAL 1	SECTOR POTENCIAL 2	SECTOR POTENCIAL 3
USUARIO FINAL			
APLICACIÓN			
VENTAJAS			
TAMAÑO DEL MERCADO			
COMPETENCIA			
TOTAL			

	SECTOR POTENCIAL 4	SECTOR POTENCIAL 5	SECTOR POTENCIAL 6
USUARIO FINAL			
APLICACIÓN			
VENTAJAS			
TAMAÑO DEL MERCADO			
COMPETENCIA			
TOTAL			

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



GENERACIÓN Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Después de realizar todos estos ejercicios, se asegura que los emprendedores tienen suposiciones de sus negocios. Ya tienen una idea de: ¿Qué puede funcionar y cómo?

Ahora todas esas ideas se las va a validar y se va a averiguar si de verdad es así como se comporta el mercado. Con la validación ya se puede dar luz verde para continuar y disminuir el riesgo al fracaso del negocio.

Worksheet #1 – suposiciones

Para una investigación experimental es necesario definir la hipótesis de la investigación, pero ¿qué significa esto? “Las hipótesis son respuestas tentativas a los problemas de investigación. Las hipótesis son conjeturas tentativas porque su veracidad se puede evaluar solamente después de que se han probado empíricamente”. (Haghi, 2005, p. 70) En palabras más sencillas, una hipótesis se define como una idea o una suposición de una cosa o un hecho. Se debe aclarar que tiene el objetivo de averiguar si es o no posible.

Por ser un proceso de puesta en marcha de un negocio, se va a seleccionar hipótesis que estén relacionadas con la necesidad del cliente y la propuesta de valor que se está ofreciendo. En esta guía el objetivo es descubrir que se tiene un público objetivo que va a adquirir el producto o servicio, para después pasar a definir procesos ágiles para entregar al cliente lo que se le ofrece.

Como se había descrito anteriormente, no sirve de nada tener un proceso logístico excelente si no se tiene un consumidor que lo compre.

En esta hoja de trabajo se van a colocar las suposiciones que se han recopilado durante las actividades y se las va a valorar del 1 al 10 en orden de importancia. Colocando 1 (más importante) y 10 (menos importante). La hipótesis que quedó en primer lugar con la mayor puntuación, será aquella que se testeó principalmente debido al nivel de importancia de los resultados que tiene esta para continuar con las siguientes.



FIGURA 21.

SUPOSICIONES

Fase 2

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #5

Suposiciones

Hipótesis es solo una palabra elegante para referirse a las suposiciones.

¿QUÉ SUPONES QUE VA A FUNCIONAR?	VALOR

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



Worksheet #2 - indicadores

Al tener las hipótesis que se van a probar es muy importante recalcar que cada una debe tener dos características que no pueden faltar:

1. Mercado objetivo.
2. Debe ser medible.

Con estas dos características es más fácil definir la intención de: ¿por qué es importante medir esta hipótesis y ¿qué valores serían los óptimos en obtener?

En el segundo paso se describe el mercado al que hace referencia la hipótesis. En este cuadrante es importante incluir el tamaño del mercado para que los valores vayan tomando forma e importancia al tener los resultados.

Como tercer paso se debe analizar las diferentes medidas de revisión y considerar la que más se adapte para cada objetivo que se ha planteado. En la hoja de trabajo se va a explicar el indicador que se va a utilizar en cada mercado que se ha proyectado.

Como cuarto y último punto se establece cuando se rechaza y cuando se acepta la hipótesis. Este punto es muy importante porque son los umbrales de la información y es necesario establecer valores mínimos y máximos de rendimiento deseado para obtener la respuesta del experimento. (Roncancio, 2019)

FIGURA 22.

INDICADORES.

Fase 2 INVESTIGACIÓN			
WORKSHEET #6 Indicadores			
Vamos a transformar las hipótesis en hechos tan pronto como sea posible.			
HIPÓTESIS	MERCADO	INDICADOR	REGLAS DE VALIDACIÓN
			ACEPTAR
			RECHAZAR
			ACEPTAR
			RECHAZAR
			ACEPTAR
			RECHAZAR
			ACEPTAR
			RECHAZAR
			ACEPTAR
			RECHAZAR

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

EXPERIMENTO

“*Ir rápido* es uno de los principios para ejecutar un experimento de Lean Startup. Mientras más rápido recorremos el ciclo Construir-Medir-Aprender, más rápido tendremos un negocio.” (Kromer, 2019)

Es imposible realizar 20 experimentos antes de empezar, pero sí que hay que experimentar con lo más crítico y riesgoso para prevenir fracasos que van a costar mucho dinero, tiempo y trabajo.

Este punto está muy centrado en la metodología Lean, la cual su objetivo es aprender de manera rápida para poder conocer con más precisión el mercado y cómo van aceptando el producto o servicio para ir adaptándolo.

Worksheet #1 – Producto mínimo viable

No es necesario crear el producto final para validar las hipótesis que se han planteado, es más, se va a buscar la forma más económica para obtener la información que se necesita y empezar con el negocio centrado en el consumidor.

Como se ha mencionado anteriormente en el capítulo 2, existen varios tipos de productos mínimos viables (PMV) según la metodología Lean que se podrían utilizar:

Landing Page: Es una página de aterrizaje que se puede crear para recolectar información de personas interesadas o simplemente para saber cuantas visitas tiene la página y tener un estimado del interés que le han puesto a la descripción del producto.

Ejemplo: Una *landing page*, no es más que una pestaña de una página web con información específica sobre el producto o servicio que se ofrece para captar mejor atención del consumidor.

Video: En el video se va a mostrar las características del producto. ¿Por qué le va a servir al consumidor? y ¿Cómo satisface el producto su necesidad?

Ejemplo: Un ejemplo muy útil es la marca de licuadoras *Blendtec* con el video en el que introducen barras de metal y hasta un *iPhone* en ella y lo convierte en pedazos muy pequeños. Transmite el mensaje de poder y que puede licuar cualquier objeto que se coloque en ella.

Conserje: Se empieza con un solo cliente, cuando ya se lo conoce se entiende sus necesidades se puede ir escalando. Es un servicio bastante personalizado que ayuda a definir de forma certera al cliente.

Ejemplo: En este trabajo se entrevistó a Mateo Campoverde fundador de *Green healthy food*. Su trabajo es brindar comida saludable dependiendo de las diferentes dietas de los consumidores. Empezó con un cliente conociéndolo y entendiendo cuales son sus preferencias en el servicio para tomar la decisión de escalar.

Mago de Oz: Antes de invertir en programas de automatización para facilitar el trabajo, es necesario saber si de verdad se va a necesitar ese servicio y este PMV es muy útil para eso. Se va a intentar hacer creer al usuario que está interactuando con un sistema automatizado, cuando en realidad el emprendedor lleva a cabo el proceso.

Ejemplo: Los asistentes virtuales o los chats de *messenger* automatizados son un ejemplo claro para este punto. Si la meta es automatizar los pedidos o las reservas, al momento de interactuar con el usuario se lo hace creer que la máquina está haciendo el trabajo cuando en realidad es una persona. Se analiza la actitud del cliente y se decide implementar o seguir buscando una forma.

No se quiere limitar al emprendedor con estos 4 ejemplos que se usan en la metodología Lean. Si se tiene una idea diferente de alcanzar el objetivo de aprobar o rechazar la hipótesis es perfecto para el proceso.

Una vez definido el PMV se procede a explicar qué es lo que se va a validar y posterior a esto si se aprobó o rechazó la hipótesis con la exploración de campo que se debe realizar.

FIGURA 23.

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Fase 3

EXPERIMENTO

WORKSHEET #1

Producto mínimo viable

Vamos a testear, aprender estos y rediseñar.

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	¿QUÉ VA A VALIDAR?	RESULTADO
		ACEPTAR
		RECHAZAR
		ACEPTAR
		RECHAZAR
		ACEPTAR
		RECHAZAR
		ACEPTAR
		RECHAZAR
		ACEPTAR
		RECHAZAR

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



Worksheet #2 – medir

La medición es importante para comparar o comprobar la valía de algo en relación a otra cosa. En este paso es el momento de salir a validar las hipótesis planteadas en la vida real. El emprendedor debe hacer que el mercado definido pruebe el producto o servicio y recolectar la mayor cantidad de información posible.

La información que se recoge en este punto debe ser la necesaria para poder seguir al siguiente paso que sería la aceptación o el rechazo de cada hipótesis. Este paso se debe dar en relación a la hoja de trabajo de “indicadores” en la que se establecen las reglas de los niveles mínimo y máximo que se deben obtener para tener un resultado de la hipótesis.

En el último cuadrante se puede observar una pregunta: ¿por qué si/no? Esto se debe a que se va a narrar lo que se ha encontrado en la investigación de campo. Se va a dar una justificación del por qué se acepta / rechaza la hipótesis. No es necesario poner una descripción muy detallada, pero sí colocar los descubrimientos más importantes.

Lo más normal es que el emprendedor se dé cuenta que el producto o servicio no era tan genial como lo creía. Es por eso que este punto es importante, para tener una perspectiva realista y más que nada bien fundamentada con información verídica. (Cámara de Valencia, 2020)

Encontrar hipótesis rechazadas significa que se debe trabajar en cambios para seguir indagando y buscando: ¿qué es lo que quiere el consumidor? Pese a la respuesta, es una buena noticia, debido a que, si hubieran implementado el negocio, seguramente fracasaba y se hubiera perdido mucho dinero, sin embargo, tener una hipótesis positiva le da luz verde para empezar a desarrollar el proyecto a profundidad.

FIGURA 24.

MEDIR.

Fase 3 INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #2

Medir

Estar conscientes de porque se rechaza o acepta una hipótesis, es tan importante para saber como pivotear.

HIPÓTESIS	ACEPTA / RECHAZA	¿POR QUÉ SI? / ¿POR QUÉ NO?
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



Worksheet #3 – pivotear

En este punto solo se va a pivotear si no se han alcanzado las cifras adecuadas para obtener los objetivos que se han planteado. Es importante ser sinceros con estos datos, porque estos van a ser los que definen el futuro del emprendimiento.

De acuerdo a la hoja de trabajo anterior, se pudo definir porque se van a mantener y porque se van a cambiar. De acuerdo a estas observaciones se va a plantear el pivote que se debe realizar para mejorar.

Eric Ries en su metodología Lean, como se explicó en el capítulo 2, plantea diferentes pivotes que pueden ayudar a encontrar lo que le hace falta al producto o servicio.

Pivote de acercamiento: Del conjunto de características que presenta el producto solo una es relevante y se convierte en el producto final.

Pivote de alejamiento: Del producto con pocas características, se amplía y se ofrecen características adicionales en uno solo.

Pivote de segmento de mercado: El producto se mantiene y se cambia el mercado que se había planteado atender.

Pivote de la necesidad del consumidor: Se ha encontrado que el problema que se quería resolver no es algo principal y más bien se han descubierto otras necesidades que parecen ser rentables o mejores.

Pivote de plataforma: Cambio de aplicación en la plataforma. Como ejemplo se podría decir que, si se usaba una app y no está teniendo buen resultado, se podría cambiar a una página web.

Pivote de arquitectura del negocio: Hace referencia al modelo de negocio. ¿Qué estrategia usar? De las más conocidas, la primera es entrar a un mercado con alto margen de ganancia, pero bajo volumen de venta o la segunda, que sería un bajo margen de ganancia con un alto volumen de ventas.



Pivote de captura de valor: Cambiar eso que se imaginaba que daba un valor adicional al producto. Si no funciona esa forma de capturar valor se debe buscar algo diferente que el consumidor lo aprecie de verdad.

En el último cuadrante se detalla específicamente los cambios que se van a realizar para mejorar e ir adaptando el producto o servicio al mercado.

FIGURA 25.

PIVOTEAR

Fase 3

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #3

Pivotear

Buscamos hacer cambios en los momentos adecuados para seguir buscando hasta atinarle.

HIPÓTESIS	PIVOTE	¿QUÉ SE AGREGA Y QUÉ SE QUITA?
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



Worksheet #4 – Nuevas suposiciones

En esta hoja de trabajo que es igual a la hoja de suposiciones que se vio anteriormente, se va a repetir el proceso con las nuevas hipótesis que se han descubierto después de la investigación realizada. En este punto se puede notar que probar y fallar puede ser un ciclo sin fin. Al momento de regresar a la hoja de trabajo #3 de la etapa de “Investigación” se sigue el orden establecido con los nuevos hallazgos encontrados.

Es en este punto el emprendedor se puede quedar todo el tiempo que desee prototipando y testeando, pero lo que se recomienda en este trabajo es continuar con la información que se obtiene para avanzar en el proceso de puesta en marcha; se puede continuar experimentando para tener una mejora constante según la necesidad del mercado.

Las hipótesis que son rechazadas se las replantea para poder encontrar un producto completamente apropiado al cliente. Esto ayuda a garantizar que existe una necesidad y el objetivo de estos ejercicios es adaptarla al consumidor para que la adquiera sin dudar. El propósito de un emprendimiento es buscar un producto o servicio para el consumidor, no buscar clientes y convencerlos de adquirir lo que se ofrece. Si se tiene un producto completamente adaptado, es mucho más sencillo vender porque el cliente es el que va a ir en busca de una solución y no del otro lado.

Como se dijo anteriormente, este proceso se puede repetir cuantas veces quiera el emprendedor para estar seguro de ofrecerle al cliente un producto completamente amoldado a sus necesidades. Sin embargo, no es muy recomendable estancarse en este punto y detallarlo a fondo, más bien, es mejor probar el experimento de una a tres veces como máximo y una vez que el emprendedor se vuelva a encontrar estancado sin crecimiento, volver a realizar el proceso.

Por todas estas razones es que a continuación se repite la hoja de trabajo que se encuentra en el punto anterior.



FIGURA 26.

NUEVA SUPOSICIONES

Fase 2

INVESTIGACIÓN

WORKSHEET #5

Suposiciones

Hipótesis es solo una palabra elegante para referirse a las suposiciones.

¿QUÉ SUPONES QUE VA A FUNCIONAR?	VALOR

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

CLIENTE

En la cuarta etapa se va a hacer mucho énfasis en el cliente. Se debe diferenciar entre la persona que va a pagar por el producto o servicio que se ofrece y el usuario del mismo. No necesariamente el usuario es el que hace la transacción y es por eso que es importante saber a quién se debe estudiar a profundidad para generar las diferentes estrategias.

En cualquiera de los dos casos es importante tratar de definir a la persona lo más parecida posible a la realidad, para que los esfuerzos no sean en vano.

Worksheet #1 – Persona

Después de un contacto con el usuario se va a definir su persona como un arquetipo. El planteamiento de Gasca & Zaragoza (2014) en su libro *Designpedia* dicen: “Consiste en la creación de un arquetipo de nuestro público objetivo o target para tener una visualización más personal y profunda acerca de la persona sobre la que hablamos analizando sus motivaciones, contexto en el que vive, ocupación, preocupaciones y preferencias.”

Construir un perfil lo más semejante al cliente real es indispensable para poder entender su comportamiento. Debido a esto, se considera importante resumir en una sola hoja de trabajo el perfil al que se va a vender y colocar en un lugar visible para que todo el equipo de trabajo construya sus estrategias para el individuo que se ha creado.

Se debe definir qué actor es el que se va a estudiar. Se tiene al cliente usuario o al cliente que hace la transacción para adquirir el producto. Es muy importante entender la diferencia entre estos dos participantes del proceso. A cada uno se llega con diferentes estrategias y, además seguramente el perfil va a variar mucho entre el uno o el otro.

Esta hoja está diseñada como si fuera un formulario. Se llenan los datos del cliente ideal según lo que se ha ido descubriendo en los ejercicios anteriores. Es importante definir estos puntos para entenderlo y saber específicamente cómo sería la mejor forma de llegar a él. Con



este ejercicio se asegura que la estrategia de venta va a dar un cambio y no va a estar dirigida de una manera muy agresiva en las ventas, sino en sentimientos y motivaciones.

FIGURA 27.

PERSONA.

Fase 4

CLIENTE


WORKSHEET #1

Persona

Y nuestro cliente ideal es :

Nombre
Cargo

Datos Demográficos
Género:
Estado Civil:
Edad:
Donde vive:
Nacionalidad:
Clase Social:



Formación
Nivel Educativo:
Idiomas:

Entorno
Familiares:
Amigos:

Ocio
Hobbies:
Tiempo libre:
Interes:

Empleo
Profesión:
Tipo de empresa:
Ingresos:

Actitud
Carácter y Personalidad:
Motivaciones:
Estilo de Vida y tendencias
que sigue:
Cómo habla y De qué?
Marcas que consume:

Identificadores y Uso de Internet
Palabras clave:
Redes Sociales:
Que lee:
Uso de Tecnología:
Marcas que sigue:

Vida Social
Gira entorno a:

¿A qué le teme más?
1.
2.
3.

Prioridades
1.
2.
3.

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



WORKSHEET #2 – PROPUESTA DE VALOR

Ya se han identificado las prioridades del cliente y porque va a adquirir el producto o servicio, es ahora cuando la propuesta de valor que se ofrecía se debe alinear con las prioridades del cliente.

La propuesta de valor se debe centrar en lo que se ha descubierto del personaje. Se trata de evitar caer en la lista de cosas menos importantes para el cliente, caso contrario no se va a vender y la empresa puede fracasar.

Para esta hoja de trabajo se va a visualizar al cliente en el estado actual sin el producto y en el estado posible con el producto. Ya se conoce su personalidad y la situación en la que va a requerir del emprendimiento, es por eso que se va a crear la situación con un *storyboard* de las dos situaciones para analizar cada punto que seguramente se está escapando.

El objetivo de crear una historia hace que la situación se vuelva más real, en la primera parte se analiza cómo está el consumidor en su estado actual, sin que nada cambie. Aquí seguramente las frustraciones o los temores sirvan para ambientar esta escena. Por el contrario, en la segunda parte se considera cada aspecto de: ¿qué valor le está dando al cliente? ¿por qué el producto o servicio le está dando valor y ¿cómo lo hace? Con esta comparación se puede definir muy bien el valor que se le ofrece y hasta se puede cuantificar con indicadores para generar estrategias de venta del beneficio que se brinda.

FIGURA 28.**PROPUESTA DE VALOR.**

Fase 4
CLIENTE

WORKSHEET #2
Propuesta de Valor

¿Existe mucha diferencia entre tener y no tener el producto o servicio? Vamos a dibujar estos escenarios.

ESTADO ACTUAL SIN EL PRODUCTO / SERVICIO

ESTADO POSIBLE CON EL PRODUCTO / SERVICIO

Fuente: Elaboración de la autora (2021).



Worksheet #3 – Mapa

En esta hoja de trabajo se definirá el viaje del cliente desde antes de descubrir el producto: ¿cómo lo adquiere?, la experiencia de compra y si recomendaría a sus amigos y familia.

Esto se va a hacer para entender el producto o servicio en su totalidad. Gracias a los puntos de contacto que el cliente tiene antes, durante y después, se tiene en cuenta cada momento para reflexionar cada punto y satisfacer las expectativas del cliente.

Acciones del usuario: Este punto describe las acciones que se hacen en cada categoría. Por ejemplo, reservar una mesa en el restaurante, o el simple hecho de buscar información de ¿dónde comer?

Puntos de contacto: En este punto se va a destacar como se pone en contacto la empresa con el usuario. Como en el ejemplo anterior la acción que realizó es reservar la mesa, el punto de contacto puede ser por mail o por la página web dependiendo de cómo se va a ir organizando la empresa.

¿Qué está pasando o sintiendo? Se va a ser netamente empático con el cliente. Se busca indagar en la personalidad para entender por qué hace lo que hace. En cada acción el usuario siempre va a tener algo que pensar, ver, oír o decir.

Si se sigue desarrollando el ejemplo se podría decir que lo que está pasando es que el cliente escribe el mail y no le está gustando el proceso de llenar todos los datos de una manera tan poco automatizada.

Con este estudio se va a entender porque se comportan así, Claudio Ponce nos invita a investigar si tienen horarios para hacerlo y ¿por qué? si prefieren consumir el producto o servicio en la mañana, en la noche, su edad, cómo van vestidos, cuánto tiempo se demoran en consumir el producto y si hay algo que no les agrada. El objetivo de esta investigación es descubrir el perfil del cliente y ¿cómo se les podría atraer? (Ponce, 2019).



Puntos de satisfacción y de dolor: En esta parte de la hoja de trabajo se dibuja un camino con lo que siente el usuario de una manera más gráfica para entender rápidamente lo que pasa en cada punto. Sirve para buscar soluciones y trabajar en una mejora para que la experiencia sea mejor.

FIGURA 29.

MAPA



Fase 4

CLIENTE

WORKSHEET #3

Mapa

Un camino planificado siempre nos lleva al destino

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
Acciones del Usuario			
Puntos de Contacto			
Piensa			
Ve			
Oye			
Dice			
			
			

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

MODELO DE NEGOCIO

En este punto se equilibra todo lo que se ha trabajado en puntos anteriores para inspirar al emprendimiento y generar la innovación. Se debe tener cuidado con el entusiasmo de lanzar el producto y ser cautelosos en esta parte para crear el modelo de negocio con todos los puntos a considerar y no solo empezar por reflejo el emprendimiento. Lo más importante de este punto es el tiempo que se dedica a calcular cómo se transforma el valor de la empresa en algo rentable.

“Primero, un modelo de negocio no es una decisión única, sino un conjunto de decisiones que deben ser consideradas en su totalidad.” (Torán, 2018)

Es de mucha importancia especificar que un producto satisface una necesidad, pero si el proceso del cliente para obtenerlo es completamente ineficiente, pierde todo el valor. También es importante aclarar que el precio o lo gratuito no es un modelo de negocio, puede ser una estrategia que va a costar dinero desarrollarla para generar ingresos que van a formar el modelo de negocio.

Worksheet #1- Modelo piloto

Esta hoja de trabajo tiene una combinación del muy conocido *Business Model Canvas* con las cinco fuerzas de Porter. Se ha decidido unir las dos para tener un modelo más completo de cómo entregar y capturar valor para el cliente.

El lienzo del modelo de negocio es una herramienta que viene de la tendencia del *design thinking*, lo que quiere decir que su diseño es de fácil entendimiento y permite al emprendedor de una manera visual poner en orden las ideas, prioridades y acciones para el correcto funcionamiento de su negocio. (50 minutos, 2017)

Por otro lado, las cinco fuerzas de Porter plantean 5 influencias que actúan sobre un negocio. “La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas

para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades”. (The Power MBA, 2019)

Se puede combinar el poder de negociación de proveedores con las alianzas del lienzo de modelo de negocio y así mismo se combina el poder de negociación con clientes con el cuadrante de clientes. En este modelo propuesto se va a aumentar la competencia directa y sustitutos que propone Porter y se va a dejar de lado la rivalidad de los competidores que hace referencia a la intensidad de la competencia actual debido que anteriormente se hizo un análisis del mismo.

El emprendedor debe ser consciente al llenar la matriz debido a que la tabla resume cómo se va a trabajar para dar al cliente el valor que se le ofrece. Esto es muy importante debido a que un cliente insatisfecho genera una bola de nieve muy negativa con los demás.

Como primer paso se debe llenar la propuesta de valor y cómo esta va a ir influyendo en cada cuadrante para que tengan una relación y coherencia con todas las actividades que se van a desarrollar. Se pide al emprendedor que al momento de llenar la sección del cliente, relación y canal vaya por un ámbito más emocional.

FIGURA 30.

MODELO PILOTO



Fuente: Elaboración de la autora (2021).



Worksheet #2- Cadena de valor

Este modelo creado por Michael Porter es importante para: “Mejorar la competitividad, reducir costos y aumentar la creación de valor.” (Robben, 2016, p. 5)

El modelo permite que las empresas analicen sucesivamente sus actividades para mejorar en cada punto y sobre todo para que su ventaja competitiva se vaya perfeccionando.

Este modelo se compone de cinco actividades principales que son las que dan valor de forma directa al cliente y cuatro de soporte que ayudan a las principales a realizarse (todas son actividades internas).

Infraestructura: Las actividades que son básicas para el funcionamiento de cualquier empresa. Mínimo se debe describir las actividades de dirección, administración y función financiera.

Gestión de recursos humanos: Se especifica el personal, su contratación, capacitación, relaciones laborales y los sueldos y salarios.

Tecnología: Qué recursos tecnológicos se van a adquirir y cómo van a ayudar al modelo de negocio.

Compras: Todo lo que se necesita para la producción. Se añade todo lo que se necesita aprovisionar sin olvidar la materia prima, maquinaria, vehículos, vajilla y material de oficina

Logística interna: Este punto describe cómo se manejan los suministros de manera interna, si se terceriza algún proceso, o ¿cómo se va a hacer el proceso de compra de materia prima? y cada cuanto se debe adquirir nuevos suministros, tiempo de vida de la materia prima, etc.

Operaciones: Controles de calidad y descripción del proceso de producción de producto o servicio.

Logística externa: ¿Cómo se va a distribuir? En caso de un restaurante el servicio se queda internamente, sin embargo, si se tiene una *takeaway* o comida a domicilio, se debe planificar esta logística externa hasta que llegue el producto al cliente.

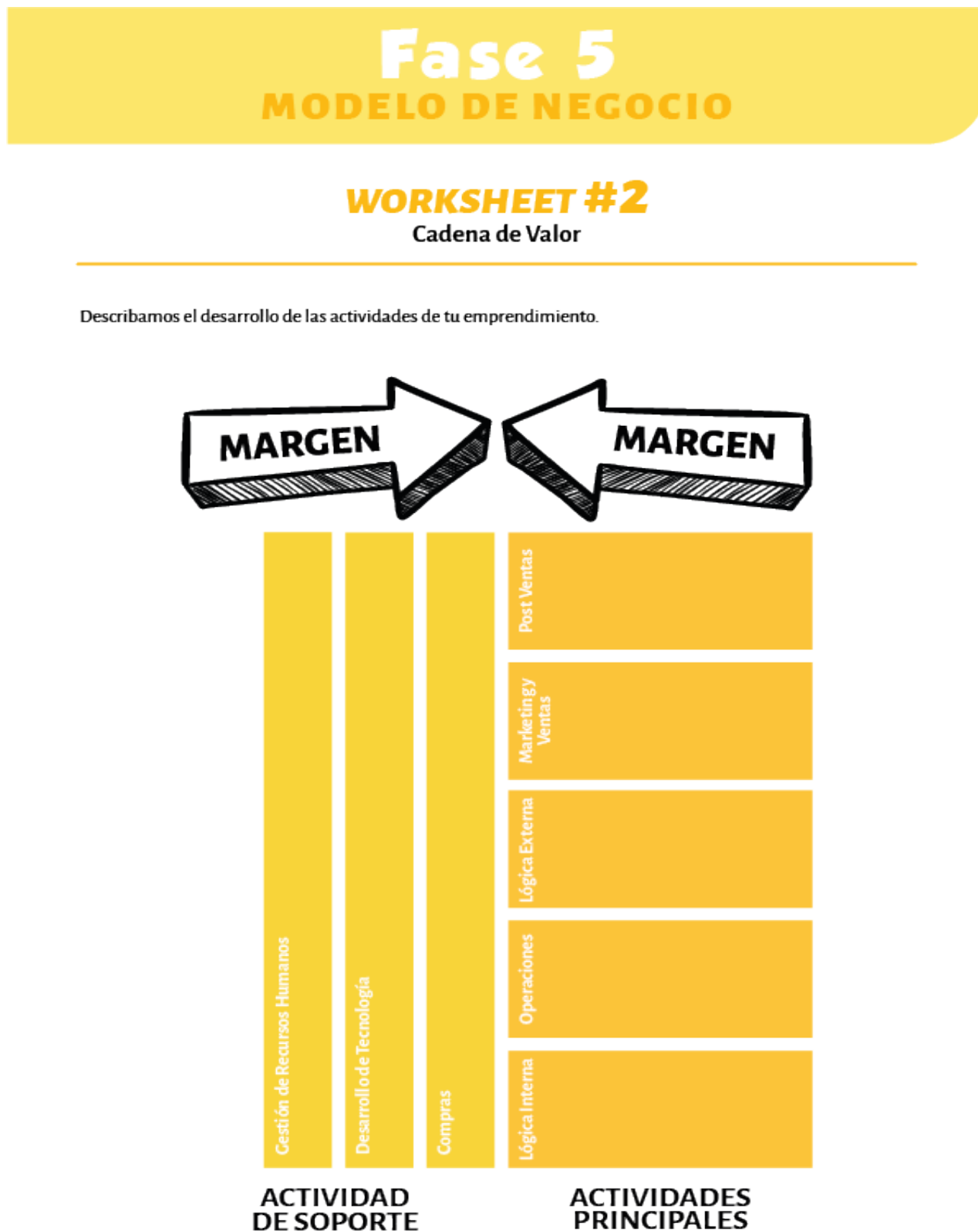


Marketing y ventas: Se describe todo lo relacionado con las estrategias de mercadeo. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Post venta: La actividad final de la cadena de valor es el servicio post venta. Estos servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

FIGURA 31.

CADENA DE VALOR.



Fuente: Elaboración de la autora (2021).



BRIEF

Para culminar con el proceso de los pasos más importantes a considerar para poner en marcha un negocio con valor agregado, se ha decidido introducir un *brief* de negocio que resume todos los puntos que se han tratado durante el proceso para asegurar la claridad del proyecto.

Con este documento redactado de forma digital, debido a que ya requiere especificaciones de algunos puntos, se va a poder trabajar a futuro los objetivos de la empresa con sus debidas estrategias. Además, es un documento que va a funcionar como base para pasar a definir un plan de negocio en el caso de estar interesados en inversionistas para el proyecto.

FIGURA 32.

BRIEF.

Brief

RESUMEN DEL PROYECTO

Sigue las instrucciones de cada cuadrito.
Un camino planificado siempre nos lleva al destino.

MARCA COMPAÑÍA PRESUPUESTO
INTRODUCCIÓN - DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Antecedentes ¿Qué es lo que hace y lo que hará? ¿Por qué es importante? ¿Qué está pasando en el mercado?
PRODUCTOS Y SERVICIOS ¿Qué valor y beneficios ofrece? ¿Por qué lo hacemos? Precios
CLIENTE - CONSUMIDOR Describir el mercado al que me voy a dirigir Describir las opiniones, actitudes y comportamientos del cliente Tamaño del mercado
MODELO DE NEGOCIO Antecedentes ¿Cómo voy a generar dinero? ¿Cómo va a funcionar? Equipo de trabajo y recursos.

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

3.4.2. PRODUCCIÓN DEL KIT

A continuación, se detallará como se va a realizar la producción de este kit, que colores, tipografía, diagramación y la impresión de los elementos del prototipo. Como se ha mencionado anteriormente el kit consta de una caja, la cual contiene un libro de reglas y 16 *worksheets*.

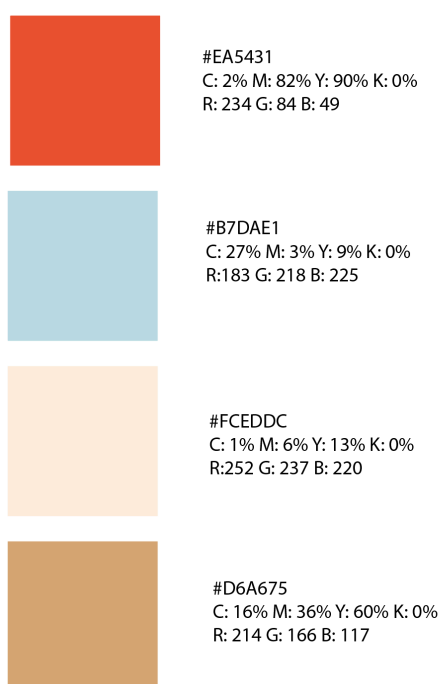
COLOR

La cromática juega un papel fundamental al momento de identificar a la marca, con los valores y la esencia de la misma. Es por esto que se propone el uso de colores cálidos para comunicar una personalidad de marca joven, creativa e innovadora que busca ser amigable con el usuario y comunicar de una manera coloquial, entretenida y animada.

La paleta de los colores principales de la marca son los siguientes:

FIGURA 33.

PALETA PRINCIPAL

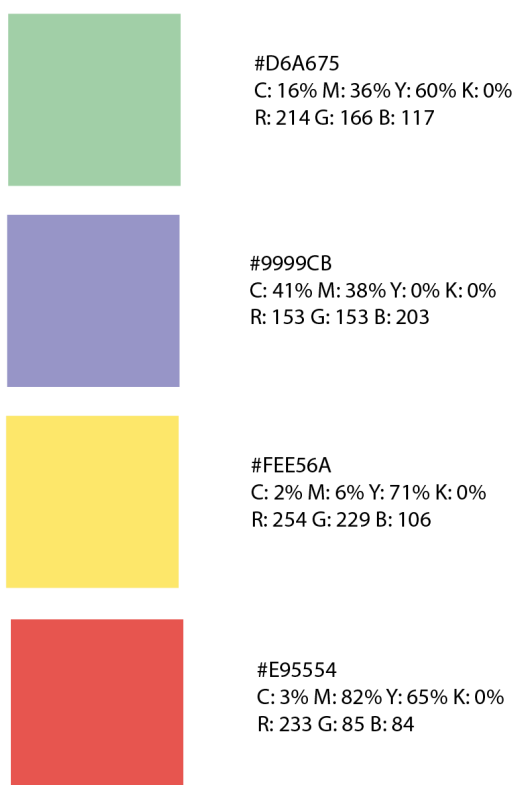


Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Además, se propone un sistema cromático para diferenciar las diferentes fases que tienen el proceso de emprendimiento. Para esto, los colores utilizados son 2 de los colores principales con alteración en la opacidad y una paleta de colores secundaria.

FIGURA 34.

PALETA DE COLORES SECUNDARIOS



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

TIPOGRAFÍA

Se han combinado 2 tipografías:

GROBOLD

Es una familia de fuentes del tipo *Sans Serif*. Es una fuente moderna, dinámica, clara y legible.

Esta tipografía ha sido elegida porque tiene un estilo de comic que combina con el personaje de la marca. Esta fuente se usa para títulos y numeración de cada fase.

FIGURA 35.

TIPOGRAFÍA GROBOLD

**ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Nota: La imagen con las tipografías son hechas por la autora, pero pertenecen a Dafont.com
<https://www.dafont.com/es/grobold.font>

ALEGREYA SANS

Es una familia de fuentes del tipo Sans Serif. Es una fuente moderna, minimalista, clara y legible. Esta tipografía ha sido elegida debido a que al ser simple complementa a la tipografía Grobold. Se usa para títulos cortos combinando con los diferentes pesos. Se usa también para el contenido y párrafos largos. Al ser *San Serif* apoya al concepto de la marca por ser dinámica y con movimiento.

FIGURA 36.

ALEGREYA SANS BLAK

**ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz**

Fuente: Elaboración de la autora (2021)

Nota: La imagen con las tipografías son realizadas por la autora, pero pertenecen a Google Fonts. <https://fonts.google.com/specimen/Alegreya>

FIGURA 37.

ALEGREYA SANS BLACKITALIC

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Nota: La imagen con las tipografías son realizadas por la autora, pero pertenecen a Google Fonts. <https://fonts.google.com/specimen/Alegreya>

FIGURA 38.

ALEGREYA SANS BOLD

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Nota: La imagen con las tipografías son realizadas por la autora, pero pertenecen a Google Fonts. <https://fonts.google.com/specimen/Alegreya>

*FIGURA 39.**ALEGREYA SANS MEDIUM*

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

Nota: La imagen con las tipografías son realizadas por la autora, pero pertenecen a Google

Fonts. <https://fonts.google.com/specimen/Alegreya>

DIAGRAMACIÓN

LIBRO DE REGLAS:

El libro de reglas contiene 32 páginas, las cuales van indicando las actividades de cada fase.

Se describe a continuación como se ha propuesto.

- Portada: Se ha dispuesto realizar una portada sencilla solo con el título “Reglas”. Con la cromática principal.

FIGURA 40.**PORTADA DEL LIBRO DE REGLAS**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

- Introducción: Se diseña una retícula que divide a la hoja en seis cuadrantes verticales por seis horizontales. De manera vertical, las dos primeras filas se usan para un encabezado y las demás para el texto corrido.

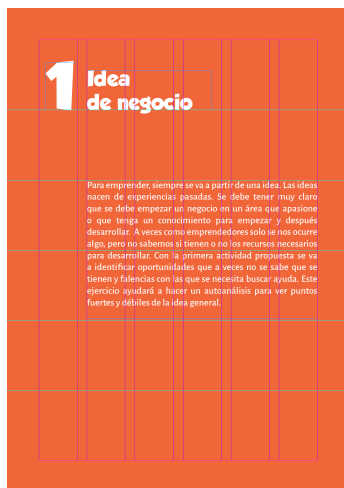
FIGURA 41.**INTRODUCCIÓN AL LIBRO DE REGLAS**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

- Página de cada fase: Se diagrama esta página introductoria aplicando criterios de jerarquía de información.

FIGURA 42.

DIAGRAMACIÓN DE CADA FASE EN EL LIBRO DE REGLAS

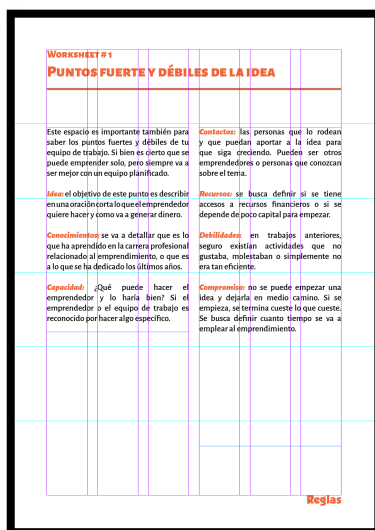


Fuente: Elaboración de la autora (2021).

- Página de explicación: En estas páginas se divide el texto corrido en dos columnas para mejorar la legibilidad del lector.

FIGURA 43.

DIAGRAMACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE LAS HOJAS DE TRABAJO EN EL LIBRO DE REGLAS



Fuente: Elaboración de la autora (2021).



LAS HOJAS DE TRABAJO

Las hojas de trabajo han sido divididas en 4 partes:

- 1ra parte: Es el encabezado de la hoja. Se encuentra el número de fase con su nombre respectivo.
- 2da parte: Se encuentra el número de la *worksheet* y debajo el nombre de la actividad que se va a realizar.
- 3ra parte: Se encuentra una frase coloquial introduciendo la actividad que se va a desarrollar.
- 4ta parte: Se desarrolla la actividad con los diferentes criterios.

IMPRESIÓN

CAJA PRINCIPAL:

Material: Cartulina plegable de 300gr.

Full color, CMYK

Dimensiones: 34 cm x 38 cm (cerrado).

FIGURA 44.

MOCKUP DE LA CAJA



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

HOJAS DE TRABAJO:

Material: Bond de 75gr debido a que van a ser usadas una sola vez y solo van a ser escritas con esfero o lápiz.

Full color, CMYK

Formato: A4.

FIGURA 45.

MOCKUP DE LAS WORKSHEETS



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

LIBRO DE REGLAS:

Material: Papel *couché* de 250gr y las hojas internas de bond de 75gr.

Full color, CMYK

Formato: A5.

Encuadernación: Se usará método tradicional con grapas.

FIGURA 46.

MOCKUP DEL LIBRO DE REGLAS.



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

CAPÍTULO 4

VALIDACIÓN

4.1. VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO

Para la validación del prototipo se han realizado sesiones con siete emprendedores de áreas gastronómicas. Todas las sesiones se han hecho por video conferencia en las que se fueron desarrollando las herramientas propuestas durante el proyecto.

Se ha dividido al proceso en 5 sesiones que las denominamos igual que las fases del prototipo.

1. Idea de negocio.
2. Investigación.
3. Experimento.
4. Cliente.
5. Modelo de negocio.

Cada una de las reuniones tenía previsto una duración de una hora en promedio, divididas en cinco días que se repartieron en dos semanas. La primera semana se dictó las dos primeras sesiones y en la segunda semana se continuó con las siguientes tres etapas.

La metodología de la clase consistía en sesiones por videoconferencia en la que se compartía pantalla y se iba explicando cada uno de los pasos correspondientes al tema que se iba a tratar en el orden establecido durante el proyecto. Los emprendedores iban llenando sus hojas de trabajo según los diferentes negocios y al culminar cada clase llenaban la encuesta de satisfacción para saber qué resultados se estaban obteniendo de cada sesión.

4.1.1. SESIÓN #1 – IDEA DE NEGOCIO

Se realizaron varias reuniones con grupos diferentes, a una de las video conferencias asistieron cuatro emprendedores, la cual tuvo una duración de una hora y dos minutos. A la siguiente asistieron tres, y aproximadamente tuvo una duración similar. En esta sesión se realizó una introducción de cada emprendedor y se explicó en qué consistía todo lo que se iba a realizar durante el taller de cinco sesiones. Con los dos grupos se trabajó con las tres hojas de trabajo del primer punto que son:

1. Puntos fuertes y débiles.
2. Definición del problema.
3. Diferenciación.

Culminada la sesión se envió el link para realizar una encuesta que consistía en 8 preguntas para determinar la satisfacción de los emprendedores con su clase.

4.1.2. SESIÓN #2 – INVESTIGACIÓN

Se realizaron dos sesiones del mismo punto, la primera con cuatro emprendedores y la segunda con tres emprendedores. Cada sesión tuvo una duración de una hora veinte minutos. Se explicó el proceso científico y en qué consistía la sesión del día de una manera muy resumida y se expusieron las seis hojas de trabajo del tema que son:

1. Sectores potenciales.
2. Análisis con expertos.
3. Usuario final.
4. Organización de la información.
5. Suposiciones.
6. Indicadores.

Al igual que cada sesión, se terminó con la encuesta de satisfacción y se le agregaron 2 preguntas adicionales a la encuesta anterior.

4.1.3. SESIÓN #3 – EXPERIMENTO

Se realizaron tres sesiones en diferentes grupos de dos personas cada uno. Cada reunión tuvo una duración de 45 minutos en la que se habló sobre el proceso de experimentación y como recoger datos de valor para incluirlos en el emprendimiento. Se trabajó con cuatro hojas de trabajo que son:

1. Producto mínimo viable.
2. Medir.
3. Pivotear.
4. Nuevas suposiciones.

Al finalizar se realizó la misma encuesta de la sesión número dos para recoger información sobre la experiencia obtenida durante el aprendizaje de las herramientas planteadas.

4.1.4. SESIÓN #4 – CLIENTE

Se realizaron dos sesiones completamente personalizadas con una duración de una hora y media cada una en promedio. En esta clase se hizo un análisis profundo del cliente. Para esto se necesitaron tres hojas de trabajo:

1. Persona.
2. Propuesta de valor.
3. Mapa.

Como se hizo costumbre durante las sesiones anteriores, se terminó la con la encuesta en la que se incluyeron preguntas más específicas a las hojas de trabajo para saber si se debe incluir algo adicional o quitar.

4.1.5. SESIÓN #5 – MODELO DE NEGOCIO

Se realizó una sesión final con dos emprendedores de dos horas y 15 minutos. Se definieron los procesos importantes internos del negocio y cómo sería la forma de generar dinero. Se trabajaron tres hojas, las cuales dos corresponden a este punto específico y la última que es el resumen de todo el trabajo realizado:

1. Modelo piloto.
2. Cadena de valor.
3. *Brief*.

Se concluyó el taller con la encuesta, en la que se incluyeron preguntas para realizar recomendaciones generales. Se culminó la validación del prototipo con un agradecimiento por la participación y colaboración.

4.2. RESULTADOS

Las deducciones obtenidas durante esta validación han sido de gran valor para realizar mejoras en las herramientas propuestas. Después del proceso de testeo se ha podido concluir en ciertos cambios que se deben considerar en las sesiones y en las hojas de trabajo que se han propuesto.

4.2.1 SESIÓN #1 – IDEA DE NEGOCIO

Se han podido observar puntos importantes durante la sesión. En la encuesta realizada las respuestas son muy positivas y a todos les ha encantado la sesión, sin embargo, en la experiencia vivencial se ha podido notar que definitivamente los grupos se tienen que dividir según la formación. A pesar de tener un proceso diferente, la información no es nueva y aquellos que ya tienen conocimientos en áreas administrativas, les resulta aburrido y repetitivo por el hecho de explicar desde cero a los emprendedores que recién empiezan en el camino. Se ha notado que es complicado para aquellos que están recién empezando con emprendimientos

muy pequeños que realmente no tienen ningún concepto definido. Se considera también que las sesiones deben ser más didácticas e implementar ejercicios para generar confianza creativa. Al realizar la sesión que corresponde a la primera fase denominada “Idea de negocio”, se deben recalcar los siguientes puntos específicos:

- Definir la problemática que corresponde a la worksheet #2 denominada “Definición del problema” resulta un tema muy complicado. Es confuso para el emprendedor concretar el punto de lo que van a solucionar con el emprendimiento que están realizando y lo que están ofreciendo. Se considera que se debe profundizar más en llegar a encontrar el problema que van a solucionar.
- Es complejo para el emprendedor entender la diferencia entre una causa (la razón del problema) y un efecto del problema (consecuencia del problema).
- En general, el trabajo con las hojas #1 “Puntos fuertes y débiles de la idea” y la #3 “Diferenciación”, fue positivo y de fácil entendimiento.

Al terminar la sesión a pesar de todos los puntos encontrados se sintió cierto entusiasmo en querer seguir desarrollando el proceso.

FIGURA 47.**RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE LA SESIÓN #1**

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

4.2.2. SESIÓN #2 – INVESTIGACIÓN

Durante esta clase se prestó mucha atención en la formación de cada emprendedor para adecuarla según el aprendizaje de la sesión anterior, es por eso que se sintió con más fluidez y más dinámica. Sin embargo, se considera que la clase no es tan lúdica como se planificó en un principio y se deben incorporar más actividades que ayuden a despertar la creatividad. La sesión número dos se planificó como la más larga de todas, sin embargo, por ser puntos que se tienen que investigar se pudo terminar antes de lo previsto, pero con trabajo de investigación para cada emprendedor. Se les facilitaron cinco días para que puedan empezar con la exploración y obtengan un poco de datos que podrían funcionar. En esta sesión se ha podido notar espacios importantes que son necesarios puntualizarlos para mejorar.

Al realizar la sesión que corresponde a la primera fase denominada “Investigación”, se debe recalcar los siguientes puntos específicos:

- En la generación de sectores potenciales en la hoja de trabajo #1, a pesar de ser una actividad que se debe incorporar mucha creatividad, los ejemplos eran muy básicos. Los emprendedores no compartieron ningún sector que no hayan pensado con anterioridad, sin embargo, como facilitadora una vez terminada la actividad se compartió ideas para que exploren más allá de lo que se planificó.
- En la hoja de trabajo de usuarios finales que corresponde a la *worksheet* #3 se ha visto primordial hacer un recuadro para diferenciar usuario final y comprador para detallar los diferentes objetivos de cada uno.
- En el recuadro de organizar la información en la hoja de trabajo #4, se debe buscar una manera de ayudar a los emprendedores en el camino de buscar el tamaño del mercado. Se están estancando en este punto muy importante por no saber medir o delimitar.
- Generar indicadores siempre se consideró como un punto complicado para el entendimiento, sin embargo, al realizar esta sesión se ha visto prudente incluir un ejercicio adicional con el modelo AIDA creado por Elmo Lewis en 1898 y que ahora se lo aplica en el análisis de redes sociales. (Jiménez, 2013)

FIGURA 48.

DESARROLLO DE LA SESIÓN #2



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

4.2.3. SESIÓN #3 – EXPERIMENTO

En esta clase se sintió la confianza que se ha desarrollado entre los participantes y el moderador. Al revisar los ejercicios de la clase anterior se puede notar que necesitan un poco más de tiempo para desarrollar los ejercicios o dedicación. Las actividades de sesión al igual que la clase anterior, no se puede desarrollar por completo durante la explicación, lo que significaba que se llevaban trabajo adicional para desarrollar en los próximos días.

En una situación similar a las sesiones anteriores, se necesita analizar este tema y puntualizar lo que se tiene que mejorar.

- Esta sesión tiene demasiada información y pocos puntos que trabajar en clase, lo que la hace muy teórica y nada dinámica
- Al igual que las clases anteriores, se sigue notando la falta de creatividad con ejemplos básicos para la solución de problemas.
- Existe una confusión en crear el producto mínimo viable y definir lo que va a validar. Se considera unificar la hoja de trabajo en la que se definen los indicadores y el producto mínimo viable para que se pueda razonar que indicadores usar para el PMV o que PMV se puede usar para medir indicadores.
- Se debe aclarar el proceso de indicadores e hipótesis de una manera más básica para un mejor entendimiento y desarrollo de la actividad.
- Debido a la falta de entendimiento de algunos emprendimientos, las hipótesis fueron muy básicas como, por ejemplo: “a las personas les gusta el chocolate” o “prefieren la entrega en casa sin precio adicional”. Se considera que se deben agregar actividades para ser creativos en generar valor antes de llegar a esta herramienta.
- Gracias a la experiencia de la sesión anterior, se dieron cinco días a los emprendedores para que tengan más tiempo de validar al menos una hipótesis y ver cómo va el proceso de este paso.

FIGURA 49.

DESARROLLO DE LA SESIÓN #3



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

4.2.4. SESIÓN #4 – CLIENTE

Esta sesión al ser completamente personalizada, se pudo dedicar más tiempo a detalles de cada negocio y desarrollar ideas buscando incentivar la creatividad de cada emprendedor.

Los puntos importantes de esta sesión son los siguientes.

- En la hoja de trabajo # 1 se consideró no realizar una plantilla porque cada negocio tiene sus objetivos. La plantilla que se realizó como ejemplo tiene puntos que para unos funciona y para otros realmente les son irrelevantes. Se considera generar una plantilla con espacios adicionales en blanco para que cada emprendedor defina el perfil según las necesidades de su negocio.
- En la hoja de trabajo # 2 se observó mucha diversión al realizar el *storyboard* y realizaron comentarios como: “nunca me puse a imaginar cómo sería la situación del usuario si no tenían el producto, solo pensamos en cómo sería con el producto”.
- El desarrollo de la hoja # 3 se les hizo muy extenso, pero se pudo notar mucha creatividad al desarrollar el camino del usuario, además se consideró aumentar una emoción adicional para tener un equilibrio entre poca o mucha satisfacción de la experiencia.

Los comentarios al finalizar esta sesión fueron muy positivos e incluso se comentó que les servía mucho para realizar contenido en sus redes sociales y darle personalidad a la marca cuando se define lo que dice el usuario.

FIGURA 50.

DESARROLLO DE LA SESIÓN #4



Fuente: Elaboración de la autora (2021).

4.2.5. SESIÓN #5 – MODELO DE NEGOCIO

Con la última sesión se pudo observar mucha confianza de compartir sus procesos e ideas que se han desarrollado. El modelo de negocio se considera muy relevante para el funcionamiento correcto de un emprendimiento, sin embargo, se notó que tienen sus procesos, pero nada se encuentra en orden. En los equipos de trabajo todos realizan actividades de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, pero no tienen un orden y peor un plan en caso de que algo salga mal.

Los puntos relevantes en esta sesión fueron:

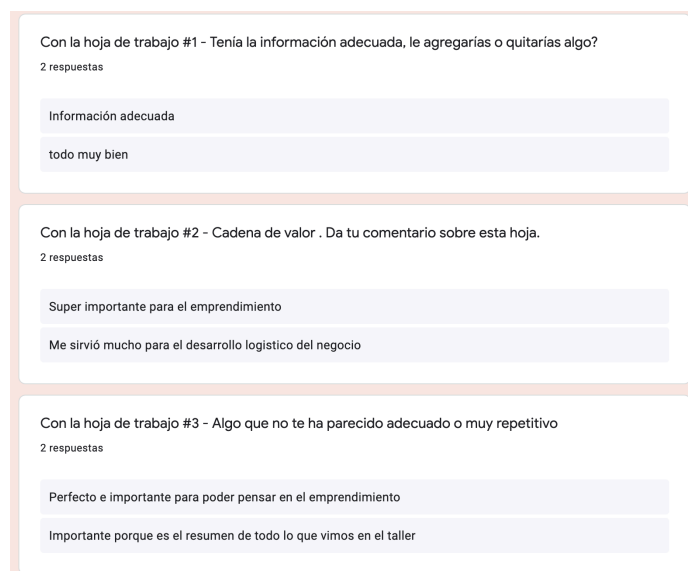
- Redactar con más detalle cada recuadro del modelo piloto porque al ser personas que no saben sobre la existencia de estas herramientas, se les genera confusión al desarrollarla.
- En el cuadrante de relación se puede realizar una mezcla de un embudo y el mapa del usuario para definir cómo será esta actividad en relación al proceso desde el

conocimiento del producto, hasta la venta. Este sería un punto a desarrollar para un futuro.

- Existen puntos que se consideran muy repetitivos entre la primera y segunda hoja. Se considera que se podrían eliminar o detallar de forma general en un principio y desarrollar detalladamente en la segunda.
- Se ha observado que nadie ha realizado un análisis muy profundo de los costos e ingresos que requiere todo el modelo de negocio. Se hace mucho hincapié en los costos, pero se considera integrar herramientas para desarrollar los ingresos.

FIGURA 51.

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE LA SESIÓN #5



Con la hoja de trabajo #1 - Tenia la información adecuada, le agregarías o quitarías algo?
2 respuestas

- Información adecuada
- todo muy bien

Con la hoja de trabajo #2 - Cadena de valor . Da tu comentario sobre esta hoja.
2 respuestas

- Super importante para el emprendimiento
- Me sirvió mucho para el desarrollo logístico del negocio

Con la hoja de trabajo #3 - Algo que no te ha parecido adecuado o muy repetitivo
2 respuestas

- Perfecto e importante para poder pensar en el emprendimiento
- Importante porque es el resumen de todo lo que vimos en el taller

Fuente: Elaboración de la autora (2021).

CONCLUSIONES

Al terminar este proyecto se obtuvo información muy valiosa que permite iterar el mismo. En el primer capítulo se analizó el estado actual que tiene el emprendimiento a nivel nacional y se profundiza a nivel local (Cuenca). Como se pudo ver al inicio del capítulo, se categoriza a los emprendimientos que se consideran que están en la rama gastronómica para realizar el análisis y se obtiene una muestra para representar los datos cuantitativamente.

Al realizar un análisis de acuerdo al ciclo de vida del emprendimiento, se puede tener claro en qué etapa se están cerrando más negocios y cuál es el promedio de cierre en cada una. Con este estudio realizado se puede concluir que:

- 2 de cada 10 emprendimientos con 1 a 2 años de funcionamiento están cerrando.
- 3 de cada 10 emprendimientos con 3 a 6 años de funcionamiento están cerrando.
- 1 de cada 10 emprendimiento con 7 años o más de funcionamiento, están cerrando.

Para entender el comportamiento del emprendedor al momento de elegir en que categoría empezará el negocio, se analizaron las tendencias para ver a que se están aferrando durante los años 2018 y 2019.

- 66% de emprendimientos gastronómicos son restaurantes.
- Existe variedad en la especialidad que tienen los restaurantes, sin embargo, el 14% de estos ofrecen comida internacional.
- Se puede observar que ya existen cafeterías especializadas en diferentes áreas, pero aún se puede observar que el 76% de estas ofrecen una variedad bastante grande sin diferenciación en cuanto a su especialidad.
- Se sigue encontrando en mayoría apertura de catering con el servicio completo (entradas, platos fuertes, postres y bocaditos).

- El *delivery* no se ha encontrado tendencia debido a que todos los nuevos emprendimientos ofrecen a algo diferente.
- Se puede notar una tendencia bastante fuerte en cuanto a *lounges* que venden cerveza artesanal durante estos dos años.
- Las panaderías no presentan una tendencia, pero se puede observar que, si están tratando de especializarse, como por ejemplo los *croissants*.
- En cuanto a los tentempiés que se estudiaron, se observa una tendencia para aquellos que ofrecen comida rápida.
- Aquellos productos que se encuentran en tiendas son muy especializados, porque la mayoría que se han encontrado, tienen la tienda propia del producto.

En el capítulo 2, al finalizar el estudio profundo de las dos metodologías, se entiende cada una de ellas para poder aplicar al proceso de emprendimiento. Es importante entender cada paso para saber que herramientas implementar en el proceso de emprendimiento que se propone. Al ser dos metodologías que buscan generar innovación se puede encontrar procesos similares como:

- La creación del prototipo o el producto mínimo viable.
- El testeo y aprendizaje rápido.
- La importancia de la información que se obtiene del *feedback*.

A pesar de la similitud de las metodologías también se puede notar las diferencias que son relevantes en cada una.

DESIGN SPRINT

- Se realiza en 5 días.
- Es muy dinámico.
- Se crea un prototipo tangible.

- Se pone mucho énfasis en la creación, desarrollo y uso del producto.

LEAN STARTUP

- Proceso científico.
- Se enfoca en descubrir al cliente mediante la validación de las hipótesis.
- Se puede convertir en un ciclo de prueba y error infinito.
- Pone mucho énfasis en el usuario y el desarrollo del cliente.

El capítulo 3 dedicado al diseño de la propuesta tiene como objetivo crear un proceso que sea amigable con el emprendedor y sobre todo que le ayude a planificar su negocio para disminuir riesgos en la puesta en marcha. Este capítulo se ha enfocado en converger en un prototipo que solucione la falta de conocimiento de la parte técnica que implica manejar un negocio. Recolectando ideas para aterrizar en algo que funcione, se decidió realizar el prototipo del kit que se considera como una guía para el proceso de emprendimiento en el que se incorporan hojas de trabajo que ayudan a la creatividad y a generar la innovación.

El prototipo propuesto se enfoca en cinco fases para el proceso de puesta en marcha de un negocio a los cuales se les integró diferentes herramientas de *Design Sprint* como: la definición del problema, el dialogo con expertos, el mapa del usuario, creación de ideas rápidas, *story board* y las pruebas que se realizan con el prototipo. Por otro lado, también se usaron las herramientas de *Lean Startup*: la generación de hipótesis, creación del producto mínimo viable, el aprendizaje rápido, la recolección del *feedback* y el pivote.

Como resultado de este capítulo se puede ver ya un prototipo tangible que está listo para ponerlo a prueba y validar su proceso. Un punto muy importante en el desarrollo de este prototipo es la creación de innovación que se justifica con las herramientas utilizadas de las dos metodologías.

Para culminar con este proyecto, durante el desarrollo de las sesiones para validar el prototipo, se pudo concluir que el proyecto se debe enfocar a emprendedores jóvenes sin conocimientos en el área administrativa y a aquellos que quieren y buscan una formación constante; personas autodidactas que investigan y quieren adquirir el conocimiento.

Durante las sesiones no se pudo decir que se notó miedo por compartir las ideas porque puedan ser copiadas, más bien, se compartían para poder generar más ideas entre todos los participantes. La validación de estas herramientas fue muy útil para encontrar puntos que se tienen que eliminar y otros que se deben agregar (profundizar ciertos temas que quedan sueltos), sobre todo en el diseño de las hojas de trabajo. Este paso muy importante ayudó a detallar puntos que parecían obvios, sin embargo, necesitaban profundizarse. Pero lo más útil y satisfactorio de todo el proceso es saber que funciona y que la visión de las personas respecto a sus emprendimientos es muy diferente a como se inició. Los comentarios recibidos en las encuestas fueron muy positivos diciendo que les encanta el proceso y que hay puntos que son un poco extensos de desarrollar, pero que cada uno tiene un valor importante.

El desarrollo de este proyecto ha buscado en cada momento respuestas para la creación adecuada de un proceso de emprendimiento en el que se incluyan y se adapten las diferentes herramientas de las metodologías propuestas. Cumpliendo esto, es posible crear emprendimientos innovadores que no se cierran en corto plazo. Los beneficios de crear negocios que se mantienen en el tiempo son importantes para la economía micro como emprendedor y macro como un sistema económico a nivel país. Ha sido muy satisfactorio saber que el prototipo necesita cambiar ciertos aspectos, pero que funciona y que puede ayudar a emprendedores a correr riesgos no tan altos como normalmente estaban acostumbrados

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden dar después de realizar toda esta investigación y realizar este proceso para emprendimientos gastronómicos, son tener en cuenta la variedad de los conocimientos de los emprendedores y crear actividades de acuerdo cada grupo similar. Se han encontrado dificultades para ayudar a aquellas personas que ya conocen sobre administración, al mismo tiempo que aquellos que no. A pesar de ser metodologías que no se están enseñando en pregrado, se considera muy pertinente separar según las diferentes formaciones.

Se recomienda también que, para empezar a utilizar herramientas de innovación, es necesario incluir actividades para generar confianza creativa y confianza con las personas que se va a trabajar. Se ha observado que resulta complejo para aquellos que no han realizado procesos similares como soltar las ideas y tratar de ver viabilidad en las mismas.

Al empezar un negocio se puede encontrar un sin número de puntos muy importantes que no se deben pasar por alto y el tema de los gastos y costos es un punto que en este proyecto se define, pero se necesitaría verlo un poco más a profundidad. Es importante debido a que se pudo observar que muchos de los emprendimientos a veces piensan que están generando ingresos, pero realmente hay costos que no toman en cuenta y entonces empiezan a generar más pérdida que ganancia.

Este proyecto ha sido enfocado en emprendimientos gastronómicos, sin embargo, se han tocado puntos que se podrían emplear en cualquier emprendimiento y probar su validez en otras industrias. Es recomendable ser muy específico en el modelo de negocio que se va a trabajar. Después de realizar este trabajo se ha podido encontrar dificultades para generalizar un proceso incluso cuando comparten la misma industria, debido a que el modelo de negocio varía de uno a otro. En este caso se pudo encontrar varios emprendimientos con lugares físicos para la atención al cliente, pero al mismo tiempo existen aquellos que rentan cocina y entregan



al domicilio. Es por esto que se recomienda ser muy específico si se va a realizar un trabajo similar.



ANEXOS

PREGUNTAS BASE PARA LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1. ¿Nos puedes hablar de ti y tu trayectoria como emprendedor?
2. ¿Qué es para ti el emprendimiento y cómo está catalogado en la sociedad?
3. ¿Cómo empezó este emprendimiento?
4. ¿Cuál es el segmento en el que participa tu emprendimiento?
5. ¿En qué geografía juegas?
6. ¿Cómo fue la experiencia con tu inversión inicial?
7. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del emprendimiento?
8. ¿Cuáles son las características de un emprendedor ecuatoriano?
9. ¿Qué es innovación para ti?
10. ¿Consideras haber aplicado innovación en tu emprendimiento?



ENTREVISTA A ROBERTO MORA FUNDADOR DE “EL MERCADO”

Clase alta con 6 años de funcionamiento

Roberto Mora de 42 años es el fundador del restaurante “El Mercado”. Cuencano de nacimiento empieza este emprendimiento en el 2014. Después de muchos años de experiencia en el área decide fundar su empresa con el concepto de brindar comida de verdad y compartir toda una experiencia con sus clientes.

¿QUÉ ES PARA TI EL EMPRENDIMIENTO Y CÓMO ESTA CATALOGADO EN LA SOCIEDAD?

Es la capacidad de generar ideas que agreguen valor y considero que hay distintas perspectivas de la forma que está catalogado en la ciudad. Algunos lo ven como una manera de generar ideas de negocio, otros lo ven como una industria tecnológica, otros como una fuente de empleo, etc. Considero que los que más predominan es la creación de tecnología y la fuente de empleo.

¿CÓMO EMPEZÓ EL EMPRENDIMIENTO?

En el 2007 tuve la idea de una industria de productos y servicios de cuarta gama para hoteles y restaurantes, en ese entonces la ciudad y su mercado no estaba muy a fin con el concepto de productos semiterminados y terminados porque decían que cada chef tenía su estilo y su sabor único y que iba a alterar el resultado final del producto. Lo que no se dan cuenta es que una salsa de tomate es idéntica en cualquier marca y así existen varios productos que ayudan optimizar los procesos. Sin embargo, estos productos listos para usar no tuvieron acogida por ese celo. Mientras que otros productos de cuarta gama semielaborados, funcionaron mejor en hospitales porque la planta de producción es menos evolucionada y la preparación es sencilla. Dada esta explicación se puede decir que el nicho al que me dirigía era muy pequeño y se tuvo que cerrar, posterior a esto tuve varias contrataciones con el estado y después empecé a trabajar en catering estudiantil, pero el mercado tiene ciertas condiciones que no estaba a gusto y decidí



dejarlo y empezar a trabajar para alguien. En el 2014 nació la oportunidad de conseguir financiamiento para crear El Mercado.

¿CUÁL ES EL SEGMENTO EN EL QUE PARTICIPA EL MERCADO?

Desde el enfoque socioeconómico se enfoca a un segmento medio alto a alto.

Nuestro público es muy diverso. Si se realiza una clasificación por demografía puedo decir que el 65% es nacional y el 35% extranjero. Considerando al 65% nacional como un 100%, se puede decir que el 60% de este público es local y el 40% restante son ecuatorianos que residen fuera de Cuenca.

¿CÓMO ESTÁ CATALOGADO EL MERCADO EN CUENCA?

No considero que El Mercado sea ni el más lujoso, ni el más barato, ni el más caro. El Mercado ofrece al cliente una experiencia acorde al valor que va a recibir. Mas que catalogar como caro o barato es redondear la experiencia dentro de un paquete.

¿CON QUÉ PRODUCTO O SERVICIO PARTICIPAN?

Como te comentaba no tenemos un producto que es el que se vende mas o que sea el producto estrella. En El Mercado tu empiezas una experiencia desde que entras por la puerta con el aroma del café, con la tienda de souvenirs, hasta que llegas a la zona en la que vas a disfrutar del servicio que esta pensada en absolutamente todo. Normalmente los restaurantes tienen el problema del olor de la comida que se esta preparando en la cocina, nosotros pensamos muy a fondo este tema y cuando los clientes llegan no existe ningún tipo de olores más que el corporativo.

¿EN QUÉ GEOGRAFÍA JUEGAS?

El Mercado funciona en Cuenca Ecuador. No lo hemos expandido a otras ciudades a pesar de las ofertas que nos han propuesto debido a que siempre que se comparte el concepto va perdiendo su esencia. Si lo expandimos lo haremos nosotros mismos y empezando por la



ciudad de Guayaquil. Esta ciudad tiene un potencial muy grande y el mercado es perfecto para el concepto que se propone.

¿CUÁNTO FUE TU INVERSIÓN INICIAL?

Empezar un restaurante es muy costoso. Al momento de empezar con los números se debe realizar un cálculo de mas o menos \$200 por metro cuadrado. La inversión inicial de El mercado fue de \$200 mil. Las herramientas que se necesitan para brindar un producto de calidad que va muy acorde al concepto de experiencia son bastante costosos. Hay que pensar bien antes de invertir en un negocio como este.

¿CÓMO SE MANEJA LA REINVERSIÓN?

Cada año se maneja un presupuesto de \$30 mil para la reinversión. Es muy importante esta cifra porque la calidad es muy importante para nuestro concepto. La vajilla se debe cambiar cada cierto tiempo, la mantelería e incluso la decoración del espacio.

¿CUÁLES SON LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA?

En cuanto a fortalezas considero que somos un equipo de trabajo que caminan hacia un mismo objetivo y somos muy flexibles al cambio. Durante estos años de funcionamiento hemos sido muy capaces de adaptarnos a los cambios, sean tecnológicos, sociales, culturales, políticos y esta es una fortaleza que vale la pena recalcarla.

Una debilidad importante es que somos un equipo de trabajo de 24 personas. Mantener al equipo nos genera costos muy elevados.

¿EMPEZÓ COMO UN PROYECTO PERSONAL?

Empecé el proyecto completamente solo hasta ponerlo en marcha, en el cual ya necesitaba un equipo de trabajo para la atención al cliente. Pero orgullosamente puedo decir que fue un proyecto que lo saqué adelante por mi cuenta.



¿CUÁLES CON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR ECUATORIANO Y MAS QUE NADA CUENCANO?

El ecuatoriano es un emprendedor dispuesto al riesgo. Reflexionar sobre este perfil es decir que somos personas que nos gusta el camino rápido y sencillo y no evaluamos riesgo alguno. Tiene una idea y lanza a probar suerte.

¿QUÉ ES INNOVACIÓN PARA TI?

La innovación es el cambio y la adaptación a lo que se viene. Considero que la tecnología en estos días está muy ligada a la innovación.

¿HAN IMPLEMENTADO PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA?

Sinceramente no lo hemos hecho. Buscamos investigar al cliente y adaptarnos a ellos, pero no hemos realizado un proceso específico de innovación. Actualmente estamos realizando un cambio en la experiencia cuando se ingresa a las plataformas digitales. Normalmente usábamos una plataforma sencilla de reserva en la que se ingresa el numero de personas y listo. Ahora implementaremos toda la experiencia, por ejemplo, si deseas realizar una reserva para tu aniversario de bodas es una experiencia diferente a una cena familiar o con amigos. Entonces buscamos que la experiencia en ese día especial sea algo único e inolvidable para el cliente.

ENTREVISTA A PABLO VILLALTA FUNDADOR DE "EL DISTRITO"

Clase alta con mes y medio de funcionamiento

Ab. Pablo Villalta de 29 años es el Cofundador del restaurante "El Distrito". Cuencano de nacimiento empieza este emprendimiento en enero del 2020.

¿QUÉ ES PARA TI EL EMPRENDIMIENTO Y CÓMO ESTÁ CATALOGADO EN LA SOCIEDAD?

El emprendimiento en si es generar oportunidades. Actualmente el termino emprendimiento se encuentra de cierta manera prostituido porque todos los negocios que se abren esta catalogados



como emprendimientos. Considero que esta muy distante solo abrir un negocio al tema de innovación que es algo que de ir debe la mano del emprendimiento.

¿CÓMO EMPEZÓ EL EMPRENDIMIENTO?

Primero debo decir que siempre quise tener mi restaurante, pero el proceso empezó hace 2 años en el momento que se vio la zona como una oportunidad. Consideramos que la calle Santa Ana tiene potencial y desde ahí empezamos con la puesta en marcha. Nos tomó bastante tiempo el tema de los permisos por ser una zona bastante importante en la ciudad. Se podría decir que el proceso se basó en ver el lugar, luego desarrollar el concepto y la puesta en marcha.

¿CUÁL ES EL CONCEPTO QUE SE MANEJA?

Primero buscamos algo nuevo que no haya en Cuenca. Nos basamos en un concepto extranjero de tapas, montaditos y colecciones combinadas con gastronomía tradicional. Fusionamos los productos en un nuevo concepto. Manejamos también el tema de maridaje, el cual fomenta a la sociedad cuencana que no esta muy acostumbrada a esta iniciativa con diferentes opciones que se encuentran en la carta.

¿CUÁL ES EL SEGMENTO EN EL QUE PARTICIPA EL DISTRITO?

El segmento está dirigido a un mercado de 25 años en adelante que es la población económicamente activa, pero sin dejar de lado al turista. Como el concepto del restaurante es brindar colecciones y maridaje, nos enfocamos específicamente a grupos para que se pueda compartir la experiencia.

¿CÓMO ESTÁ CATALOGADO EL DISTRITO EN CUENCA?

El distrito es el espacio y por esto viene el nombre. El distrito es un lugar y aquí vienen porque se sienten cómodos poder estar en un sitio que es peatonal y muy turístico por estar alado de la catedral. El aprovechamiento que le supimos dar a la zona es lo que más nos diferencia y nos catapulta como empresa.



¿CON QUÉ PRODUCTO O SERVICIO PARTICIPAN?

La coctelería de autor y las colecciones es lo que más ha salido desde que abrimos. En platos individuales lo mas apetecido son las fusiones.

¿EN QUÉ GEOGRAFÍA JUEGAS?

Específicamente nos enfocamos en el mercado cuencano. Estamos abriendo mercado a personas que visitan la ciudad por trabajo y vienen de ciudades cercanas como Guayaquil. En caso de pensar abrir otro Distrito pensaríamos principalmente en Guayaquil, esta ciudad tiene plazas hermosas que van de acuerdo con el concepto, además existe mayor fuente de ingresos que facilitaría la expansión del mercado.

¿CUÁNTO FUE TU INVERSIÓN INICIAL?

Primero definimos un presupuesto inicial que incluía el tema de inmobiliario, cocinas, sistemas, vajilla, activos fijos, diseño etc. Este fue de \$70 mil como inversión inicial. Trabajo con dos socios de los cuales yo soy el socio mayoritario con el 50%.

¿CÓMO SE MANEJA LA REINVERSIÓN?

Como recién abrimos no tenemos un presupuesto de reinversión planteado, pero al menos el 10% de ingresos se reserva como un plan de contingencia para la reinversión.

¿CUÁLES SON LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA?

Debilidades: Los socios tenemos trabajos aparte de este emprendimiento, de cierta manera este es el limitante que no estamos aquí todo el tiempo.

Fortaleza: Emprendimiento nuevo con muy buena aceptación, el objetivo es innovar cada vez más. En los 2 meses que ha estado abierto ya nos han copiado los cocteles y algunas cosas, pero esto nos demuestra que estamos haciendo bien las cosas.



¿EMPEZÓ EL DISTRITO COMO UN PROYECTO PERSONAL?

En realidad, si empezó como un proyecto personal, en el cual me asocié con dos personas. La idea nació conmigo y se empezó a desarrollar con un cliente que yo asesoro en el área de la gastronomía.

¿CÓMO FUE TU EQUIPO DE TRABAJO AL EMPEZAR?

Empezamos con 11 personas y ahora somos 12. El organigrama esta dividido por áreas. En un inicio están los socios, continua con la persona que administra el local y de ahí tenemos al jefe de servicio, jefe de cocina y jefe de barra. Tenemos al personal de cada una de estas áreas y al bodeguero.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR ECUATORIANO Y MAS QUE NADA CUENCANO?

El emprendedor cuencano es de empuje porque asume riesgos. He notado que es cansón por eso los emprendimientos no duran lo suficiente. Considero que una razón de esto es lo complejo del mercado cuencano. Los cuencanos son personas difíciles que un día quieren una cosa y al siguiente cambian de parecer.

¿SE REALIZÓ UN ESTUDIO DE MERCADO EN EL PROCESO?

Si tuvimos una consultoría antes de la apertura. Se realizo una inversión de \$2 mil en el estudio de mercado. Además, se realizó una campaña de expectativa para ver como estaba moviéndose el mercado respecto al concepto que se iba a lanzar. Hicimos también 3 degustaciones antes de abrir al público para recibir feedback. Esto nos ayudó para saber que es lo que el cliente prefería.

¿QUÉ ES INNOVACIÓN PARA TI?

Innovación es darle un valor agregado al producto o al servicio. Algo que no existía, generar algo nuevo.



¿HAN IMPLEMENTADO PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA?

Técnicamente no.



ENTREVISTA A GUSTAVO LLORET CO-FUNDADOR DE "CUCHISUCO"

CLASE MEDIA CON DOS AÑOS DE FUNCIONAMIENTO

Gustavo Lloret de 29 años es el Cofundador y gerente del restaurante "Cuchisuco". Cuencano de nacimiento empieza este emprendimiento en el 2020.

¿QUÉ ES PARA TI EL EMPRENDIMIENTO Y CÓMO ESTÁ CATALOGADO EN LA SOCIEDAD?

El emprendimiento es arriesgar, pero teniendo como base la pasión. No es cuestión solo de dinero, se debe saber que al principio no vas a ganar dinero

¿CÓMO EMPEZÓ EL EMPRENDIMIENTO?

3 años atrás mi socio me comentó sobre la idea de un estilo de restaurante americano y empezamos en la búsqueda del local. Se empezó a realizar el proyecto durante 3 meses. El concepto es en base con el estilo bbq americano. Tiene un ambiente familiar y festivo.

¿CUÁL ES EL CONCEPTO QUE SE MANEJA?

Como te decía el concepto se basa en el picnic familiar o con amigos. La carne que ofrecemos tiene un proceso de cocción de muchas horas a fuego lento para que tenga una textura suave y muy agradable para el consumidor.

¿CUÁL ES EL SEGMENTO EN EL QUE PARTICIPA EL CUCHISUCO?

El segmento es muy variado tenemos jóvenes desde los 18, puedes ver familias y turistas. El target es muy amplio, sin embargo, si nos enfocamos a la clase social media a media alta.

¿CÓMO ESTÁ CATALOGADO EL CUCHISUCO EN CUENCA?

Esta catalogado como un bar restaurante para pasar un momento en familia o con amigos. Es un concepto que no compite en precios, sino en experiencia del producto que se ofrece a nuestros clientes. Estamos muy conscientes que se debe mejorar la imagen del local y próximamente realizaremos una pérgola para quitar las carpas y mejorar el aspecto del lugar.



¿CON QUÉ PRODUCTO O SERVICIO PARTICIPAN?

Te comento que varía mucho dependiendo el día, por ejemplo, los jueves y viernes es más coctelería (Carvache, 2016) por el tema de las salidas sociales. El fin de semana ya es mas familiar y se enfoca mas en la comida.

¿EN QUÉ GEOGRAFÍA JUEGAS?

Trabajamos netamente en la ciudad de cuenca y nos enfocamos a este consumidor, como te decía tenemos extranjeros que visitan el local, pero el porcentaje es bajo, lo que significa que nuestros esfuerzos van dirigidos al cuencano específicamente.

¿CUÁNTO FUE TU INVERSIÓN INICIAL?

La inversión fue de mas o menos 50 mil dólares, consideramos que fue una inversión baja para todo lo que se realizó. Gracias a mi socio que esta muy de lleno en el tema de la hospitalidad logramos conseguir auspiciantes que nos ayudaron para la financiación del local.

¿CÓMO SE MANEJA LA REINVERSIÓN?

No manejamos un presupuesto específico para la reinversión y en realidad el restaurante es relativamente nuevo. Los ingresos que obtuvimos a partir de la apertura del restaurante los hemos reinvertido en el piso, las carpas y varias cosas adicionales.

¿CUÁLES SON LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA?

Debilidades: los factores climáticos definitivamente son una debilidad. Considero que tenemos una cocina pequeña.

Fortaleza: el concepto, la ubicación, los recursos humanos.

¿CÓMO FUE TU EQUIPO DE TRABAJO AL EMPEZAR?

Mi socio desarrolló el concepto hasta el momento de abrir la empresa. En ese momento ya ingresé con un equipo de 14 personas contando conmigo en la gerencia del emprendimiento.



Actualmente somos 10 personas, los dos cofundadores, el chef, el contador, el jefe de servicio y el jefe de barra el su chef, los dos cocineros y el encargado del parqueadero.

¿CUÁLES CON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR ECUATORIANO Y MAS QUE NADA CUENCANO?

Es muy arriesgado, considero que no son muy prudentes al arriesgar no miden ni estudian. Consideran mucho la opinión de la familia y de los amigos para emprender.

¿QUÉ ES INNOVACIÓN PARA TI?

Es darle un giro al modelo de negocio a lo que se cree que esta faltando. Detectar los problemas y buscar soluciones para mejorar los procesos.

¿HAN IMPLEMENTADO PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA?

No, no se que es una metodología de innovación.



ENTREVISTA A MATEO CAMPOVERDE FUNDADOR DE "GREEN HEALTHY FOOD"

CLASE MEDIA CON 5 MESES DE FUNCIONAMIENTO

Mateo Campoverde de 27 años es el fundador de "Green Healthy food". Cuencano de nacimiento empieza este emprendimiento en el 2019. Después de un fracaso, decide emprender por necesidad y fomentar una vida saludable.

¿QUÉ ES PARA TI EL EMPRENDIMIENTO Y CÓMO ESTÁ CATALOGADO EN LA SOCIEDAD?

El emprendimiento es el cumulo de fracasos, mientras ves a que dedicarte en el área de los restaurantes que son complicadas debido a la competencia muy grande. Considero que el emprendimiento empieza después del aprendizaje o del fracaso anterior, el cual te ayuda a generar una idea, desarrollarla y empezar a emprender. El emprendedor cuencano se apoya entre si porque si consume los productos nacionales.

¿CÓMO EMPEZÓ EL EMPRENDIMIENTO?

Empecé saliendo de un fracaso de un restaurante que abrí, de eso surgió la idea y lo último que pensé era en armar un restaurante porque es un tema muy complicado y empezar nuevamente y solo más aún. Además, considero que el mercado está muy saturado, yo al ser un deportista siempre buscaba comida sana para mejorar mi rendimiento y no encontraba algo que realmente funcione o se adapten a mi nutrición diaria.

¿CUÁL ES EL SEGMENTO EN EL QUE PARTICIPA EL DISTRITO?

No está 100% definido, al principio queríamos enfocarnos en personas jóvenes de 25 años para abajo. Pero con el funcionamiento de la empresa fuimos notando que el mayor mercado eran personas de 27 hasta los 35 años.

¿CÓMO ESTÁ CATALOGADO EN CUENCA?



Todos los días es una experiencia nueva porque todos los días son nuevos retos en el tema de la gastronomía. Yo doy el mejor servicio a mis clientes, soy consciente del servicio que estoy brindando y como lo quiero mejorar a pesar que la personalización es lo más importante en este momento en mi negocio. Existen empresas que son mi competencia directa, sin embargo, nosotros nos diferenciamos por la variedad de sabores que brindamos al cliente diariamente. Muchos de mis clientes me comentaban sus experiencias con sus proveedores anteriores y justamente me decían que se cansaban porque siempre era lo mismo. Entonces quisimos hacer hincapié en ese tema y brindarles sabores diferentes cada día. Te puedo decir que desde que abrimos el nivel de fidelidad ha sido del 100% porque todos los clientes que han llegado al Green se han quedado hasta el día de hoy.

¿CON QUÉ PRODUCTO O SERVICIO PARTICIPAN?

Actualmente trabajamos como viandas con servicio a domicilio. Estamos integrando un nuevo servicio de brindarles snacks saludables de media mañana. Hemos hecho ya la prueba con algunos de nuestros clientes y la respuesta de este experimento ha sido positiva entonces tengo planificado ya abrir la opción desde abril.

¿EN QUÉ GEOGRAFÍA JUEGAS?

Trabajamos en la ciudad de Cuenca, dentro del casco urbano de la ciudad debido a que la entrega es a domicilio.

¿CUÁNTO FUE TU INVERSIÓN INICIAL?

La inversión inicial fue de \$500, una inversión muy baja porque como te contaba yo salí de un fracaso con deudas encima y tenía la necesidad de producir para poder solventar eso.

¿CÓMO SE MANEJA LA REINVERSIÓN?

No tenemos un presupuesto definido. No hemos hecho estudios ni proyecciones.

¿CUÁLES SON LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA?



Debilidades: es el transporte y la entrega de la comida. El tiempo es muy limitado porque se debe realizar la entrega de 11am a máximo 1:30pm de la tarde.

Fortaleza: he crecido de una manera muy rápida desde que empezamos y considero que somos muy adaptables al cambio.

¿CÓMO FUE TU EQUIPO DE TRABAJO AL EMPEZAR?

Empecé solo, desde hace dos semanas integré a mi equipo de trabajo un ayudante para la entrega a domicilio. Y el equipo de publicidad digital.

¿CUÁLES CON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR ECUATORIANO Y MÁS QUE NADA CUENCANO?

El emprendedor ecuatoriano es muy cansón y los emprendimientos están muy mal enfocado. El emprendimiento necesidad, pero no propia sino del mercado. Hay que buscar diferenciación y mas que nada en un mercado tan competitivo como es la de los restaurantes y comida.

¿QUÉ ES INNOVACIÓN PARA TI?

Innovación es un tema muy saturado en la actualidad. Todos pensamos que innovar es copiar algo del extranjero que no hay aquí e integrarlo en el equipo o en los procesos. Considero que hay como mejorar muchas cosas, pero no se si llamarlo innovación.



Existen un sin número de manuales de emprendimiento y guías para poder seguir este camino y poner en marcha la idea de negocio. Sin embargo, al tener tanta información ya no se sabe con certeza que es lo que funciona y que no. Qué guía usar o qué manual es el mejor. En esta tesis se recopilarán varios procesos, manuales y guías para implementar en una sola directriz. No se garantiza el éxito, pero si se va a reducir un riesgo y se van a desarrollar ideas claras de lo que se va a lanzar al mercado.

Se ha analizado un artículo muy interesante del cuencano Francisco Cornejo, en el cual explica cómo se debería realizar un plan de marketing. A continuación, se explicará brevemente los pasos que se proponen en esta guía denominada ROPE.

Antes de empezar con esta guía, el emprendedor debe tener claro.

- ¿Qué hace?
- ¿Qué va a hacer y en qué se quiere convertir?

Respondidas estas preguntas, se procede al primer paso denominado:

1. Research: En el cual se va a realizar una investigación.
 - a. Como ya se tenía claro que va a hacer el emprendedor y como va a solucionar los problemas del consumidor, es importante saber si en verdad tienen el problema, como la competencia está solucionando este, la dimensión del mercado que se puede alcanzar, que es lo que le hace diferente (propuesta de valor) y describir al *buyer* persona.
 - b. Realizar el Bussiness model Canvas y tener muy claro que se debe segmentar al mercado. es imposible vender un producto a todo el mundo. Si no se entiende esto, se va a generar desperdicios de tiempo y dinero.



c. Salir: Conocer al comprador a fondo. Debe haber un proceso de empatía con el *buyer* persona para entender porque compraría el producto, si lo hace racionalmente o emocionalmente.

d. Estudiar las leyes y normativas relacionadas al negocio que se va a poner en marcha

2. Objectives.

En este punto se habla sobre los objetivos que se van a plantear. Se debe ser claro con lo que se quiere lograr y se debe aplicar la metodología SMART. Esto quiere decir que los objetivos que se planteen deben ser específicos, medibles, acordados por el equipo, realistas y temporalizados.

3. Plan.

En este punto ya se va a desarrollar el *branding* de la marca. Aquí es importante definir las estrategias que se realizarán para lograr cada objetivo que se planteó en el paso anterior. Así mismo cada estrategia tiene su táctica. Así se va desarrollando el plan para poder cumplir con lo que se quiere lograr.

4. Evaluación.

En el ultimo punto como su nombre mismo lo dice, se va a realizar una evaluación de lo que se está realizando. Se miden los avances de los objetivos y cuanto tiempo ha tomado y cuanto falta para culminar.

(Cornejo, 2019)

Así culminamos con esta guía muy útil para poder entender cómo armar un plan y generar estrategias. Consideramos que esta forma es muy fácil de entender para un emprendedor que no necesariamente tiene un título universitario en negocios, razón por lo que fue elegido para formar parte del proceso final dentro de los emprendimientos gastronómicos que se desarrollará en este trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

- 50 minutos. (16 de marzo de 2027). *The Business Model Canvas: Let your business thrive with this simple model*. Recuperado el diciembre de 2020, de [www.50minutes.com: https://books.google.com.ec/books?id=mXJgDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=business+model+canvas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj9geDzj7LtAhXNGVkfFHV4kDkoQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q=business%20model%20canvas&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=mXJgDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=business+model+canvas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj9geDzj7LtAhXNGVkfFHV4kDkoQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q=business%20model%20canvas&f=false)
- Alonso, J. (2013). *Metodología*. Mexico: Limusa.
- Aulet, B. (2015). *La disciplina de emprender*. Madrid: LID editorial empresarial.
- Cámara de Valencia. (30 de Junio de 2020). *¿Qué es el método Lean startup?* Recuperado el Diciembre de 2020, de [www.mastermarketing-valencia.com: https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/metodo-lean-startup/](https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/metodo-lean-startup/)
- Carvache, S. (2016). *Análisis del comportamiento del consumidor de restaurantes de gastronomía típica del segmento B-A de Samborondon*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Ciallella, E. (2016). *Marketing Gastronómico*. Buenos Aires: Ugerman.
- Cornejo, F. (26 de Diciembre de 2019). *LA GUÍA MÁS PRACTICA QUE ENCONTRARÁS PARA HACER UN PLAN DE MARKETING*. Obtenido de linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/la-gu%25C3%25ADa-m%25C3%25A1s-practica-que-encontrar%25C3%25A1s-para-hacer-un-plan-cornejo/?trackingId=hLir%2BSKBFx5Zjq2tpjSiIg%3D%3D>
- El mercurio. (30 de Abril de 2020). *El Mercurio*. Obtenido de [www.elmercurio.com.ec: https://ww2.elmercurio.com.ec/author/areinoso/](https://ww2.elmercurio.com.ec/author/areinoso/)
- Gasca, J., & Zaragoza, R. (2014). *Designpedia*. Madrid: Coleccion Leo.
- González, A., & González, D. (2019). *Emprender... una forma de vida*. PACJ.
- Haghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.



INACAP. (2018). Chile: Universidad tecnológica de Chile.

INEC. (2011). *Censo Nacional Económico*. Quito: INEC.

INEC. (2017). *Población demográfica*. Quito: INEC.

Jiménez, C. (21 de Abril de 2013). *El embudo del mercadeo: ¿es aún válido para analizar al consumidor?* Recuperado el Diciembre de 2020, de Universidad IESA: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/07/jimenez-mercadeo.pdf>

Kelley, T. (2013). *CREATIVE CONFIDENCE*. New York: Crown Business.

Klotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Mexico, México: Pearson Education.

Knapp, J., Zerastky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint*. Barcelona: Penguin Random House.

Kromer, T. (16 de Noviembre de 2019). *Medium*. Obtenido de www.medium.com: <https://medium.com/articulos-para-emprendedores/un-experimento-de-lean-startup-por-semana-b2f665eac443>

Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2018). *Global entrepreneurship monitor: Ecuador 2017*. Quito: ESPOL.

Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2017). Quito: Gem.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson education.

Mercurio, E. (19 de septiembre de 2018). Situación del emprendimiento en el Ecuador. *El Mercurio*, pág. 1.

Ministerio de educación de España. (2002). *Nuevas profesiones para el servicio a la sociedad*. Santander: Ministerio de educación.

Müller, R. M. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *International design management* (pág. 990). Boston: Design management Institute.

Pardinas, F. (1968). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI.

Ponce, C. (2019). *Marketing Gastronómico*. Madrid: Bubok publishing S.L.



Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Barcelona: Crown Business.

Robben, X. (2016). *La cadena de valor de michael porter*. Madrid: Plurilingua Publishing.

Roldán, A., Batanero, C., & Beltrán, P. (2018). El diagrama de árbol: un recurso intuitivo en Probabilidad y Combinatoria. *Épsilon*, 61.

Roncancio, G. (9 de Octubre de 2019). *¿Cómo crear indicadores de gestión?* Recuperado el diciembre de 2020, de www.gestion.pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/como-crear-indicadores-de-gestion>

Sanchez, M. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. La Coruña: Gesbiblo.

Serrano, M., & Blázquez, P. (2014). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC.

Subdirección General de Información y Publicaciones del ministerio de la educación. (2002). *No hay ningún eBook disponible Ministerio de Educación Amazon.com Casa del Libro Libri Mundi Muchoslibros.com Buscar en una biblioteca Todos los vendedores » Comprar libros en Google Play Explora la mayor tienda de eBooks del mundo y empieza a leer hoy* . Santander: Ministerio de educación.

The Power MBA. (4 de Marzo de 2019). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado el Diciembre de 2020, de www.thepowermba.com: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Torán, J. M. (27 de Noviembre de 2018). *Clarity*. Recuperado el noviembre de 2020, de Clarity Group: <http://claritygroup.es/la-sencilla-tarea-de-definir-el-modelo-de-negocio/>

Touza, R. (1 de marzo de 2019). *Entrevista de la Semana: Conoce la historia de Ignacio Carrera aplicando Lean Startup en Kohala Marketing*. Obtenido de Roberto Touza: <https://robertotouza.com/entrevista-de-la-semana-conoce-la-historia-de-ignacio-carrera-aplicando-lean-startup-en-kohala-marketing/>

Trespalacios , J., Vazquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de mercados*. Madrid: Thomsom.



